

中国企业市场营销案例

Marketing Cases in China

江明华　李季　编著

化学工业出版社

中国企业

Marketing Cases in China

市场营销案例

江明华　李季　编著



化学工业出版社

·北　京·

案例教学是学习市场营销的重要途径。真实、生动的案例能够帮助读者更加深刻地理解市场营销的本质，以及如何利用相关的知识去解决企业在市场营销管理过程中所遇到的实际问题。本书汇集的案例都是根据北京大学光华管理学院的MBA或EMBA学生的原创案例改编，其中有很多宝贵的一手数据。

本书遵循理论联系实际的原则编写，全书分为战略篇、策略篇和综合篇。战略篇着重介绍市场营销战略方面的基本理论，包括企业整体战略、企业品牌战略和市场定位战略，以及与这些营销战略相关的企业案例。策略篇主要介绍营销组合策略，包括产品和定价策略、渠道策略、广告策略及公共关系策略，以及与这些策略相关的企业案例。综合篇则对企业市场营销管理过程进行了阐述，并配以企业的整体营销管理案例。在每个案例后面，都附有作者对案例的点评，从而帮助读者更好地理解和分析案例。

本书一方面可以作为市场营销专业核心课程的课外读物，或者案例教学的教材；另一方面可以提供给企业中的营销管理人员或其他管理者，通过对其他企业案例的分析来提高自身的营销管理能力。

图书在版编目（CIP）数据

中国企业市场营销案例/江明华，李季编著. —北京：化学工业出版社，2011.11
ISBN 978-7-122-12531-6

Ⅰ. 中… Ⅱ. ①江… ②李… Ⅲ. 企业管理-市场营销学-案例-中国 Ⅳ. F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字（2011）第209211号

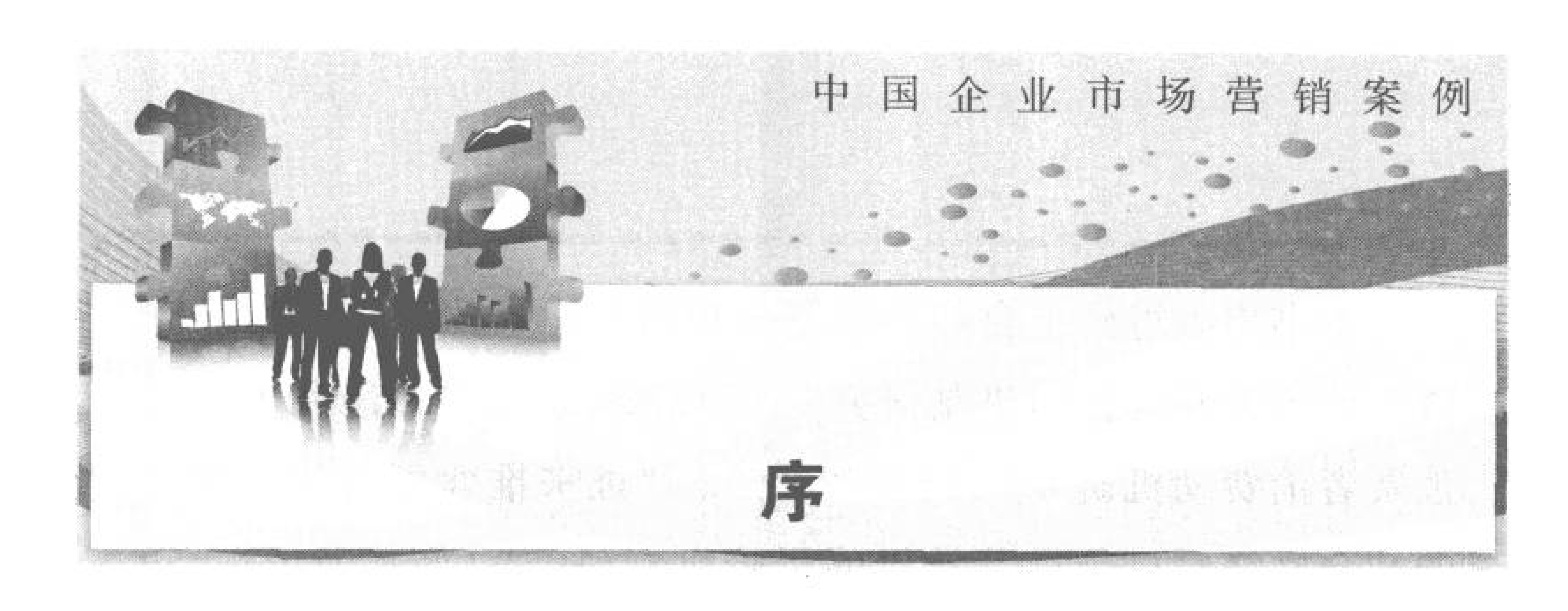
责任编辑：唐旭华　袁俊红　　　　装帧设计：张　辉
责任校对：王素芹

出版发行：化学工业出版社（北京市东城区青年湖南街13号　邮政编码100011）
印　　刷：北京云浩印刷有限责任公司
装　　订：三河市前程装订厂
787mm×1092mm　1/16　印张24　字数619千字　2012年7月北京第1版第1次印刷

购书咨询：010-64518888（传真：010-64519686）　售后服务：010-64518899
网　　址：http://www.cip.com.cn
凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

定　　价：78.00元

本书出版得到了自然科学基金项目——“体育赞助对品牌资产的提升及其作用机制研究”（71172030）、“奢侈品生态及消费者消费动机研究”（70872006）、“谁来推荐更有效？顾客的社会网络对口碑推荐效果的影响机制研究”（71102127）和教育部人文社会科学基金项目“构建产品退市决策的客观标准——基于Cox模型的实证研究”（09YJC630241）的资助。



序

正如管理学一样，企业市场营销管理既表现出严谨的科学性，又表现出灵活的艺术性。所谓科学性，是指市场营销管理揭示了企业在产品市场活动中的基本逻辑和内在规律，其基本原理反映了企业市场活动的一系列因果关系，并依据这些因果关系指导企业进行合理的营销活动。换句话说，作为科学属性的市场营销理论和实践在客观上具有正确与错误的区别，钉是钉、铆是铆，一就是一、二就是二，不因人而异，也不因事而异。例如，任何企业都必须有自己的营销战略，这些战略又必须建立在企业整体战略、品牌战略和市场定位战略上。无论何人研判这样的理论或者从事这样的实践，都必须遵循这样的原理，否则就会出错。我们没有见过哪个提供高端客户产品的企业在马路边和电线杆子上乱刷广告以便提升销售，外国的企业不会这样，中国的企业也不可能如此。但是，市场营销的理论和实践又具有突出的艺术性，所谓艺术性，是指市场营销无论在理论上还是在实践上都具有高度的灵活性和权变性，必须根据实际情况的变化而灵活变化，不能教条。换句话说，作为艺术属性的市场营销理论和实践在客观上不具有正确与错误的区别，可以这么研判，也可以那样解读；可以这么做，也可以那么做，要因人而异、因事而异，因情境的不同而变化。所谓好坏，全靠最终的效果检验。例如，对市场机会的分析，不同的人会有不同的判断；开辟新的市场，不同的人会采取不同的方法。本书中联想手机“粉时尚”的产品策略和价格策略就很能说明问题。

正因为企业市场营销具有科学和艺术的二重性，使得市场营销无论在理论上还是实践上都魅力凸显、奥妙无穷，特别是对企业家和职业经理具有相当的挑战性，既是理论知识的比拼，也是智力和体力的较量，还包括直观感觉和市场经验的发挥。因此，一个优秀的营销管理人员不仅要有扎实的理论基础，还要有丰富的实践经验，而后者不是在课堂上能够学到的，还要在实践中摸爬滚打，甚至碰得头破血流，经历许多风雨后，方可以见到彩虹，案例研读正好可以弥补理论学习的不足。由此看来，市场营销的科学性要求我们在学校里要认认真真学习基本理论，艺术性又要求我们在商场上要踏踏实实接受实践锻炼，两者缺一不可。正如明华教授在本书中所言：“市场营销是一门实战性很强的学科，单纯的理论学习无法培养出合格的市场营销人才。”可谓高屋建瓴，切中要害。

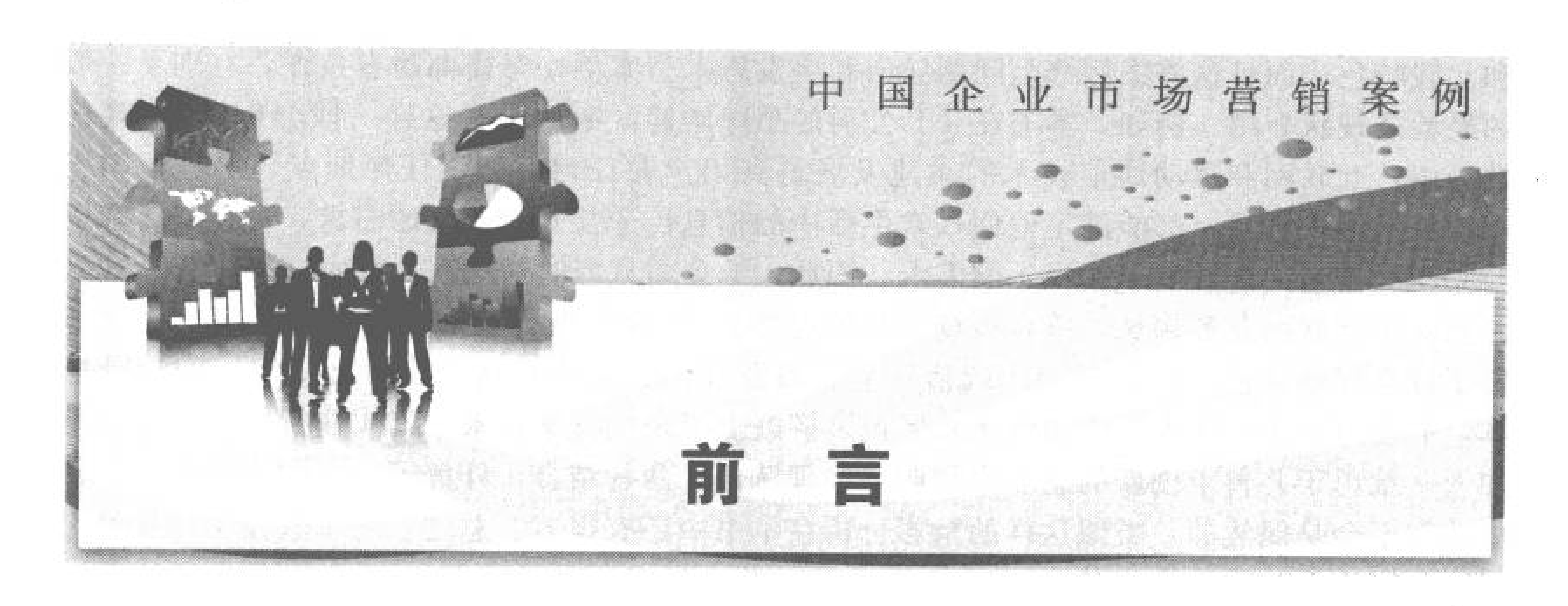
明华教授在北京大学长期从事市场营销的教学和研究工作，基本理论厚重扎实，在为众多企业指导咨询市场营销中积累了丰富的实践经验，是我国知名的市场营销专家。看得出，明华教授和他的同仁们为本书付出了极大心血。本书的三篇——战略篇、策略篇和综合篇收集了 20 个有相当代表性的著名案例，通过这些案例，从理论到实践对企业市场营销中的整体战略、品牌战略、市场定位战略、产品与定价策略、渠道策略、广告策略、公共关系策略等方面进行了深入研究分析。这些案例都是原创的，收集了大量一手数据，具有鲜明的时代

和实践特色，而且这些案例都是问题导向和启发思考型案例，每篇都附有点评，有别于一般的经验或现状介绍。例如，本书在《T公司的品牌延伸》案例中有这样一段分析：“在现代社会中，互联网和移动通信技术的飞速发展得到用户在任何时间、任何地点，通过任何终端、任何接入方式，都能满足他们日常生活中的信息传递与知识获取的需求，群体交流和资源共享的需求，个性展示和娱乐的需求。因此，T公司从即时通信产品起家，又将产品线延伸到众多互联网业务领域，符合市场发展的趋势。”这说明现代科学技术的快速发展大大节省了社会互动（包括经济互动、政治互动、商业互动、文化互动、情感互动等）的交易成本，T公司这样的优秀企业的快速发展正是搭载上了现代科学技术这列快速行进的列车，再加上一批勇于并善于创新的企业家和职业经理队伍，两者结合，开辟了广泛的市场需求，其成功就不会是偶然的。类似这样的精彩分析在本书中还有很多。总之，明华教授又一次推出了一本高质量著作，我相信本书对教师教学、学生学习和从业人员工作都具有难得的重要价值。

写到这里，我联想到改革开放以来中国管理教育的发展历程。当初，我们固守计划而排斥市场，推崇生产而蔑视管理，崇尚质量而拒绝营销。甚至在北京大学光华管理学院成立的1993年，我们的大多数教师尚没有专门学习过管理学，他们一边学一边教，伴随着一届又一届学生的成长，自己付出了艰辛的努力，也得到了快速提升，不少人成为一代名家。明华教授大体也是如此，他的本科、硕士、博士都是北京大学经济学学位，但却通过不懈努力成为业绩突出的市场营销学教授，跨度何其之大！作为他的同事和朋友，我为他自豪，也为他又有高质量著作问世感到高兴和欣慰，也期盼明华教授不断推出新的高质量著作，为提升中国管理教育，为北京大学光华管理学院发展，做出更多贡献。

于鸿君

2012年2月



前言

市场营销是一门实战性很强的学科，单纯的理论学习无法培养出合格的市场营销人才。营销案例是理论与实践之间的纽带，是学习市场营销理论的最佳途径。真实、生动的案例能够把读者带入真实的营销情境中，运用相关的理论知识去思考和解决营销实战中的具体问题，从而加深对理论的理解，并间接增加实战经验。

正是基于对案例重要作用的认识，国内企业界和学术界有越来越多的人开始致力于案例的写作、完善和使用，为中国案例教学的发展做出了贡献。但是，我们也发现国内市场营销案例尤其是有关中国企业的本土案例还远远无法满足教学需要。一个优秀的市场营销案例的完成往往需要作者花费大量的时间和精力去收集一手数据，还要利用自己对市场营销管理过程的理解对案例材料进行组织、整理，并根据市场环境的发展不断完善。作者在长期的市场营销教学中也深刻体会到案例对于教学的重要性，也非常愿意将好的案例与广大读者分享。本书遵循理论联系实际的原则编写，全书分为战略篇、策略篇和综合篇。战略篇着重介绍市场营销战略方面的基本理论和与营销战略相关的案例；策略篇主要介绍营销组合策略及其相关案例；而综合篇整体阐述了市场营销的基本理论和管理过程，并配以企业的整体营销管理实践案例。在每个案例后面，都附有案例点评，帮助读者更好地理解和分析案例。

本书最大的特色体现在其收录的案例上。一方面，这些案例都是根据北京大学光华管理学院的 MBA 或 EMBA 学生的原创案例改编，其中收集了很多宝贵的一手数据，包括企业的内部数据，这些数据能够帮助案例的阅读和分析者更深入地了解案例，并真正从企业的角度思考营销管理问题。另一方面，大多数案例都是问题解决型案例，而不是简单的经验介绍或现状的介绍。这种案例，在充分介绍背景信息的基础上，提出企业目前所面临的主要问题，从而引导读者带着问题去思考，并把市场营销的基本理论运用到问题的解决过程中，真正做到理论用于实践。

本书的目标读者为两大类。一类是企业中的营销管理人员或其他管理者，本书可以帮助他们更好地了解市场，了解其他企业的营销管理实践，通过对其他企业案例的分析来提高自身的营销管理能力。另一类是各大高校市场营销专业的学生，包括本科生、硕士研究生、MBA 学生等。本书可以作为市场营销专业核心课程的课外读物，也可以作为案例教学的教材，帮助学生更深入地理解市场理论，辅助专业课程的学习。

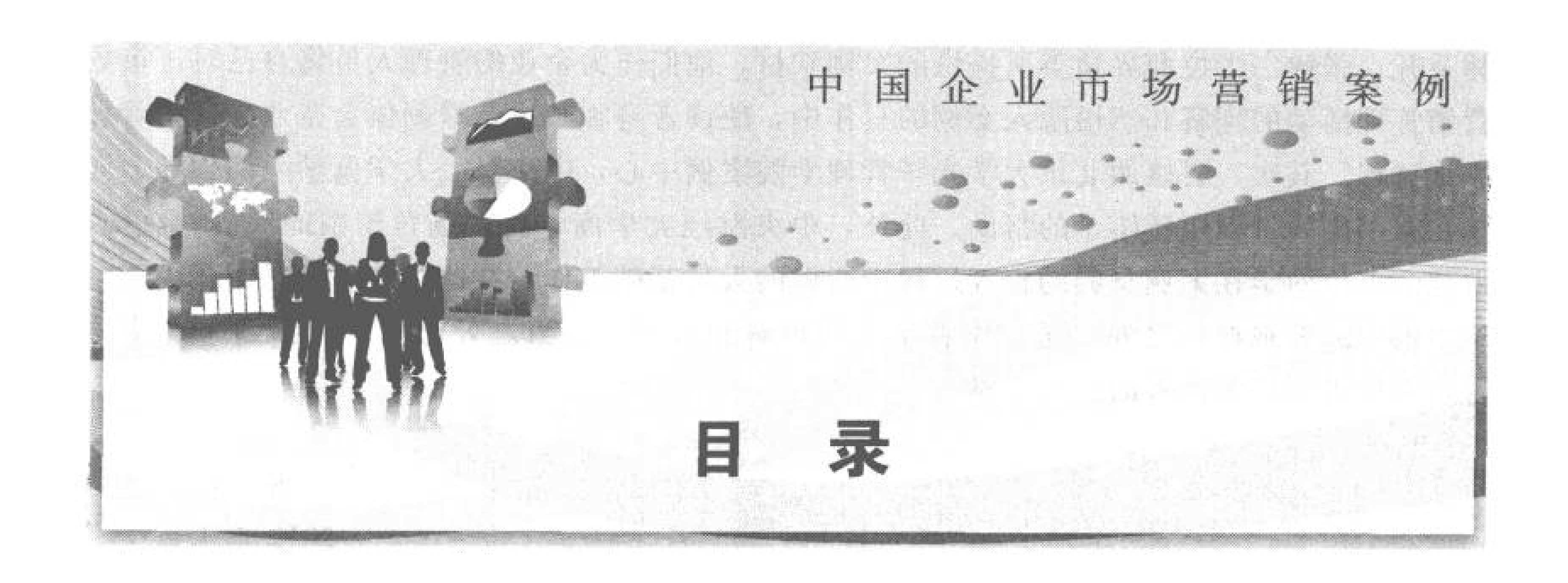
本书能够顺利出版首先要感谢王颖、黄文娟、刘安嘉、张芃、马斌、潘广明、王春生、严楚云、夏心涛、孙横、陈炎、庄雅凤、程鹏、赵耀、王志昊、李雷文、崔建维、源晓燕、

林荣开、张嵘二十位商界精英所提供的案例素材，他们作为企业的管理人员将自己对于市场营销管理活动的理解和感悟融入案例的写作中，使读者身临其境，深刻体会企业的营销管理决策过程。其次，要感谢北京大学光华管理学院案例中心，中央财经大学商学院的领导、同事在本书出版过程中所给予的帮助。此外，中央财经大学商学院市场营销系的周静、赵阳、肖佳洁三位同学在案例材料的整理过程中所做的大量基础工作，在此一并表示感谢。

书中除客观材料之外，还有作者个人的理解和分析，不当之处愿与广大读者进一步探讨，希望得到广大读者的宝贵意见。

编　者

2012 年 1 月



战略篇

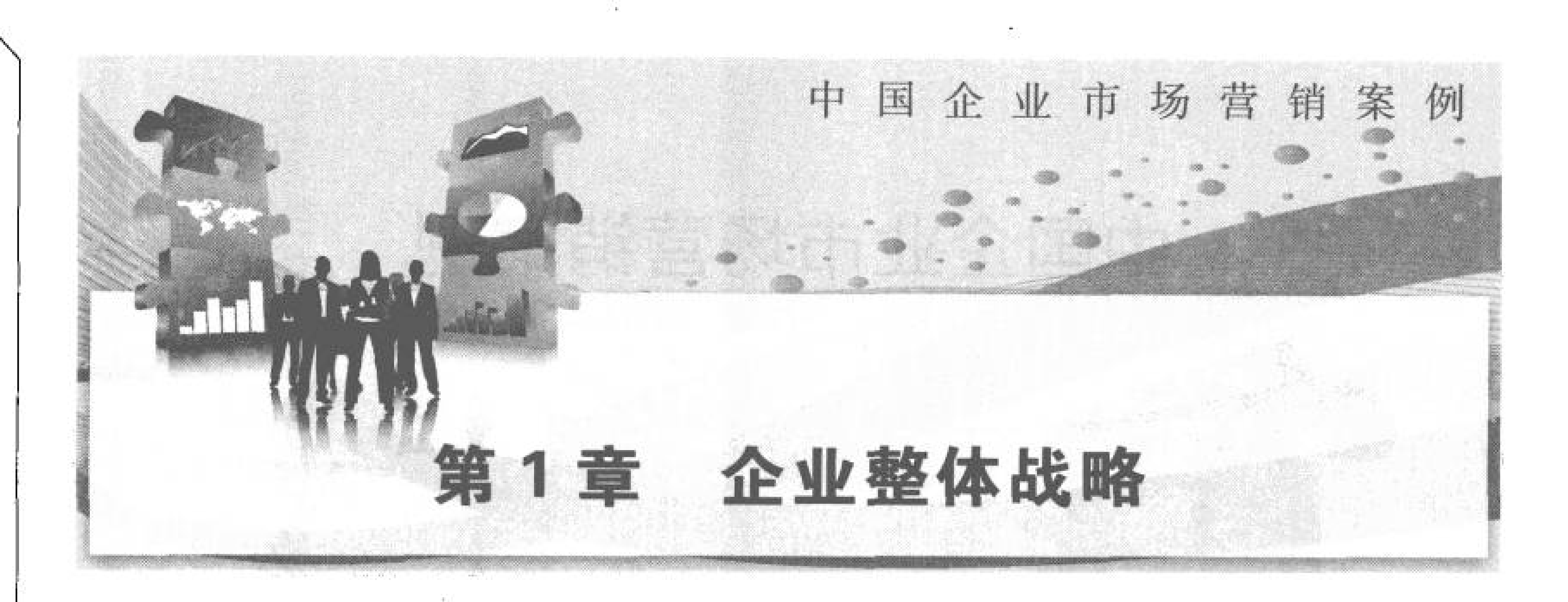
策略篇

综 合 篇

中国企业市场营销案例



战 略 篇



第1章 企业整体战略

1.1 公司战略

公司战略可以描述为：通过确定组织目标，制定实施计划并进行相关的活动以实现这个目标的过程。制定和执行公司战略是管理一个企业并在市场中取胜的核心和灵魂。公司战略可以帮助企业保持在市场中的地位，增强其市场实力，吸引并取悦顾客，成功地将竞争对手阻挡在有限范围市场之外，提高经营管理效率，最终实现组织目标。正因为公司战略有着如此重要的地位，因此如何制定战略以及执行战略就显得相当重要。好的战略加上好的战略执行等于好的管理，一个企业的公司战略构思得越好，执行得越充分，公司越有可能在市场中成为佼佼者。

公司的战略制定、执行和控制的过程可以用图 1-1 表示。

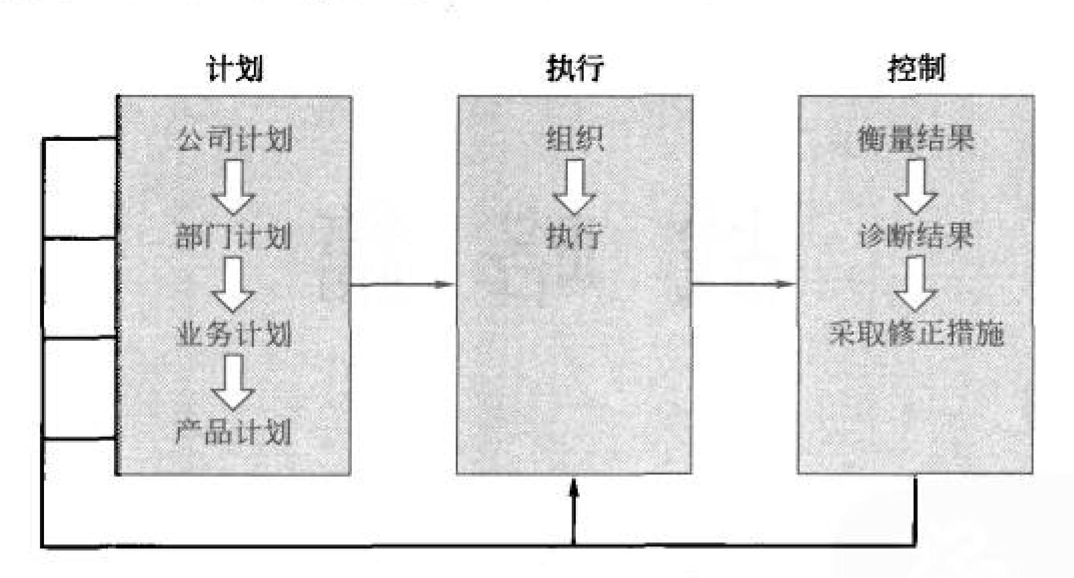
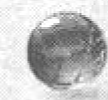


图 1-1 公司战略制定、执行和控制过程

资料来源：菲利普·科特勒．营销管理．第 11 版．梅清豪译．上海：上海人民出版社，2004.



1.2 战略分析

企业制订战略之前必须对其所处环境以及自身的资源和能力进行分析。

1.2.1 环境分析

在战略分析中，环境是指组织外部的所有事物，包括竞争者、客户、政府等。公司在制定战略计划时，了解竞争环境是一个基本步骤。通过对企业内外部环境的战略性思考能够形

成一个战略愿景，即企业将走向哪里，进而为企业识别最有建设性的战略选择方案，最终为企业选择最好的战略和业务模式。

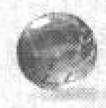
针对一般环境的分析可以使用 PESTEL 分析方法，即分析环境的政治（P），经济（E），社会文化（S），技术（T），环境（E）以及法律（L）因素。该分析方法为一般的环境分析提供了有力的着眼点，因此有必要从一般环境分析的列表中选取重要因素进行深入研究，如能合理利用，PESTEL 分析将在公司战略中起到重要作用。

对于竞争环境的分析可以使用波特的五力模型。这项分析的目的就是研究组织如何制定战略，确立企业在竞争中的地位以此来抓住环境中的机会使自己在市场中处于一个有利的位置。波特认为影响一个企业竞争战略的五种基本力量来源于：供应商的讨价还价能力，购买者的讨价还价能力，潜在新进入者的威胁，替代品的威胁以及竞争的激烈程度。通过对五种力量的仔细观察，能够得到特定的市场竞争态势，从而为企业制定竞争战略提供信息。

1.2.2 资源分析

对公司资源的优势（S）和劣势（W）以及外部的机会（O）和威胁（T）进行评估，这就是我们熟悉的 SWOT 分析，他可以使企业全面了解一个公司的资源状况，用以评估一个公司资源能力的优劣、市场机会以及影响企业未来发展的外部威胁。SWOT 分析的最终目标是通过对公司环境的总结使公司资源优势和市场机会能够在公司战略中得到更好的匹配，改进影响重大的劣势，回避或者抵抗重要的外部威胁。

资源分析中另一个重要的分析就是价值增值分析，增值价值通常被定义为产出的市场价值与投人的成本之间的差额。价值增值分析可用来发展组织的持续竞争优势。企业可以利用价值链分析方法进行价值增值分析。价值链分析是把组织所开展的活动的价值与组织的主要职能部门联系起来，然后试图评估每个部门对公司总的价值增值所做出的贡献。虽然它为考察公司的资源提供了一个广泛的视角，但在识别公司的资源相对于竞争对手所具备的精确特征以及优势范围时，它是相当含糊的。



1.3 常见的公司战略类型

1.3.1 竞争战略

（1）低成本战略

也叫成本领先战略，通过全面低成本地提供产品和服务来吸引大范围顾客。成本优势的来源可以有不同的渠道，由于追求规模经济带来的成本优势，拥有专利权而带来的成本优势或是企业拥有低价的进货渠道。成本领先战略要求企业必须是一个成本领先者，他的成本要低于竞争对手，这样才能在竞争中立于不败之地。

（2）差异化战略

采用与竞争对手不同的产品和服务来吸引大量顾客。差异化是决定市场结构的重要因素之一，企业致力于将产品的特定功能、款式等方面与竞争对手区别开来，目的是培养自己的需求市场，建立顾客的品牌忠诚度。采取差异化战略不仅可以巩固企业在市场中的竞争地位，还可以达到控制价格的目的，为企业获取高额利润。

（3）集中化战略

公司集中资源和力量在某一个或某几个细分市场中，公司从了解顾客的偏好入手，慢慢确立自己的目标市场，然后针对细分市场的特点而提供不同于竞争者的产品或服务。企业实

行集中化战略一定要目标明确，否则会带来很大风险。

1.3.2 成长战略

（1）多元化战略

多元化战略又称多角化战略，是指企业经营两种以上基本经济用途不同的产品或服务的一种发展战略。实施多元化战略可以扩大企业的经营范围，增加企业的市场占有率，实现企业的长期发展。多元化战略有两种类型，相关多元化和无关多元化。相关多元化是指企业利用现有的生产技术和必要的生产条件，开发出与原产品不同用途的新产品。其特点是新产品与原产品只是基本用途不同，但是他们之间存在着很强的技术关联性。无关多元化是指企业生产的新产品与原有产品不但用途不同，而且生产技术也没有关联，企业完全进入一个全新的行业。

实施多元化战略的好处如下。

① 分散风险，提高经营安全性。由于市场环境的变幻莫测以及竞争局势的演变，企业如果仅局限于单一产品的生产势必会增加其风险，所以一些企业采用多样化的经营方式来增强适应外部环境的应变能力。

② 有利于企业向前景好的新兴行业转移。企业在原有基础上通过技术革新来向新产业发展，不仅可以减轻市场压力，还可以适当提高企业收益。

③ 有利于促进企业原业务的发展。企业通过多样化经营，扩展服务项目，往往可以起到促进原业务发展的作用。

企业追求多元化战略不仅可以充分利用企业的内部优势，而且可以有效地规避企业经营风险。但是追求多元化经营也存在着不少弊端。首先，过分追求多元化经营可能会带来财务风险；其次，过分追求多元化经营容易出现决策失误；最后，过分追求多元化经营会造成管理质量下降。

（2）垂直一体化战略

垂直一体化是指企业将生产与原材料供应，或将生产与销售结合在一起的战略模式。包括向供应商的后向一体化以及向终端消费者的前向一体化。后向一体化能最大限度地降低成本，提高公司的技术水平，减少公司对某些供应商的依赖。前向一体化的战略可以更好地接触客户并提高市场的透明度。如果成本的节约可以抵消收入的增加，可以增强公司的技术和竞争实力或者有助于公司现有产品的差异化，垂直一体化才有长期收益和战略意义。执行垂直一体化的具体优势如下。

① 带来经济效益，加强企业的内部控制和外部协调。

② 有助于企业开发新的技术，增强企业的研发能力，提高竞争力。

③ 确保供给与需求，在企业原材料供应不足时可以得到及时的补充，或是在市场需求低迷时有一个畅通的销售渠道。

④ 提高差异化能力，保有企业的核心竞争力，提高差异化竞争。

⑤ 提高进入壁垒，由于企业实行了垂直一体化，占有了一定的市场地位，势必会给竞争者造成威胁，企业将原材料、生产和销售集于一身，竞争者很难有可乘之机。

（3）国际化战略

企业国际化战略是指企业将产品与服务在本土以外的地区发展的战略，随着企业势力的不断扩大以及国内市场的饱和，寻求海外市场机会是每一个企业发展的目标。通常来讲企业的国际化战略分为本国中心战略、多国中心战略和全球中心战略三种。

① 本国中心战略。其目的在于以高度一体化的形象和实力在国际竞争中获取主动权，

取得竞争优势。这种战略的特点是经营决策权由母公司掌握，实行集中化管理，优点是可以节约成本开支，缺点是产品对东道国的市场需求适应力差，需要一定的调整期。

② 多国中心战略。即在母公司的统一领导下，按照不同地区的实际情况进行组织生产和经营。这时母公司主要承担总体战略的制定，对海外的子公司提供诸如财务等其他方面的帮助，子公司具有较大的自主经营权，可以随当地市场环境的变化做出相应的反应。这种战略的优点是对当地的市场需求适应力强，市场反应速度快，缺点则是增加了母公司与子公司之间沟通的难度。

③ 全球中心战略。即将全球视为一个统一的大市场，在全世界的范围内销售公司的产品。采用该战略的企业可以充分利用全球决策系统将各个子公司联系起来，通过全球视野来实现资源共享和产品销售。这种战略的优点在于它既考虑了不同地区的市场需求差异，又顾及公司整体利益，因此它也成为企业国际化战略的主要发展趋势。但是这种战略也有缺点，它对企业的管理水平要求较高，管理成本较大。

通常情况下，实施国际化战略可以给企业带来很多竞争优势，具体体现在以下三个方面。

① 国家竞争优势。可以从国家之间工资和资本成本的差异中获益；提高管理竞争风险的能力；从世界不同的地方、不同的组织中进行学习。

② 规模经济优势。可以使商业在每一个方面都发展规模经济；平衡战略和业务的灵活性以及规模优势；从成本的降低和创新中获益。

③ 范围经济优势。在母公司与子公司之间分担产品的活动成本；产品可以进行组合，以多样化来分散选择风险；在不同的市场和企业中分享经验和知识。

1.4 战略执行

战略执行是一项需要全体管理人员参与的工作，通常会影响到公司的每一个部门，高层管理人员要依靠中层管理人员和基层管理人员的积极支持与配合，将战略变革落实到各个职能部门和事业部，并监督组织的日常实际运作是否与战略相一致。

（1）战略执行中主要任务

战略执行中的主要任务如下：

① 建立一个拥有成功执行战略所需要的竞争力和资源力量的组织；

② 为关键战略活动配置充足的资源；

③ 确保政策或程序不会妨碍战略的实施；

④ 制定最佳形式的价值链活动，并促进其不断发展；

⑤ 使用尽可能多的信息使公司员工能更好地执行战略；

⑥ 对及时并正确完成了战略目标的要给予适当的奖励；

⑦ 塑造适合战略实施的工作环境和企业文化；

⑧ 发挥领导职能以加快战略的实施进度。

（2）促进战略执行的活动

促进战略执行的活动如下：

① 优化配置公司资源以保证战略的执行；

② 制定合理的政策和程序以推动战略的执行；

③ 挑选并采取最优的策略组合，争取不断提高；

④ 建立一个完备的信息操作系统；

⑤ 建立与绩效挂钩的激励机制。

(3) 企业文化和领导力

良好的战略执行除了与至关重要的管理活动有关外，还与支持战略执行的企业文化和内部领导力有着重要的关系。企业文化是指一家公司特有的内部工作环境和特性，由它的核心价值观、信条、仪式、符号、经营理念、传统、行为模式和运作模式等组成的特有的文化形象。领导力可以被认为是一系列行为的组合，而这些行为将会激励人们跟随领导一起到达目的地。良好的企业文化和正确的领导力可以对公司战略的执行起到催化剂的作用。

案例 1-1 联想集团的国际化战略[1]

2004 年 12 月 9 日傍晚，北京的天气异常寒冷，而联想公司却沉浸在紧张而兴奋的气氛中。公司在昨天宣布收购 IBM 全球个人电脑事业部的消息，标志着全球第三大 PC 生产商在中国诞生。兴奋中的人们纷纷相约庆祝，谈论着这件事情对于公司未来的影响以及自己部门在收购之后机会的发展。

品牌推广部经理李梅没有参加同事们的欢庆聚会，她坐在电脑面前，专心致志地收集媒体上对于收购事件的各种评论。其中正面评价有《华盛顿邮报》的评论，认为联想的收购是中国企业发展史的重要一笔，同时也是中国经济强盛的一个标志。同时，媒体上也存在质疑的观点，第一，舆论从经验论的角度来看待，认为 IBM 那么优秀都不能把 PC 做好，联想怎么能做好？第二，当 IBM PC 部门被联想收购后，面对一个中国制造的 IBM 品牌，谁还会买？

对于第一个问题，李梅有自己的答案。由于产业竞争发生变化，IBM 逐渐专注于 IT 服务领域，将 PC 作为附属业务，因而造成了 PC 业务的亏损。联想收购 IBM 的 PC 业务之后，会将它作为企业的核心业务。而且凭借联想多年来在 PC 领域的经验和实力，实现盈利指日可待。

而第二个问题，如何让国内外的购买者保持对 IBM 的忠诚度，进而接受联想，正是目前需要思考和规划的问题。经过几年来的努力，联想已经拥有了全球统一的标志，拥有了奥运 TOP 赞助商的国际形象，现在也拥有了一个遍及全球的销售网络和一流品牌。该如何整合这些资源，使联想的国际化战略取得成功呢？李梅打开资料册，开始回顾联想国际化战略形成的经过和国际化品牌塑造的历程，陷入沉思……

一、宏观环境

1. 政治法律环境

2002 年中国加入 WTO，同意执行国际信息技术协定，即信息产品零关税原则。到 2005 年，中国将不再对半导体、计算机等 IT 产品征收关税，实行国际通行的零关税。中国计算机硬件产业的大门要 100%地向世界打开。2002 年之前，IBM、康柏、HP 等跨国公司在中国的销售主要通过国内代理商进行。中国加入 WTO 之后，外国公司可以在中国设立自己的销售机构。截至 2004 年年底，电子信息产业利用外资超过 1000 亿美元，《财富》世界 500 强中的 IT 企业已有 90%在中国投资。

加入 WTO 后，中国的 PC 企业虽然面临着国外品牌在国内竞争的压力，但是同时享有在国际贸易组织成员国经营和投资的政策保护，有利于中国“走出去”战略的实

[1] 本案例根据北京大学光华管理学院 2005 届 MBA 毕业论文改编，作者王颖，指导教师江明华。

施。而且，由于信息技术发展对于社会经济的巨大贡献，各国政府对于信息产业的发展都持支持态度。全球PC市场的发展前景广阔，PC行业正在形成全球化竞争的格局。根据IDC2004年的数据，PC行业市场份额世界排名前三的公司戴尔、惠普、IBM，都是全球经营的国际公司，戴尔在全球的41个国家设立分公司，而惠普和IBM的全球分公司则达到170家和160家。

2. 经济环境

经历过两年半不寻常的疲软，全球经济在2003年夏季突显生机，出现了复苏现象。全年GDP增长率突破3%，达到2001年以来的高点。美国在带动全球经济复苏方面仍然扮演了关键角色。2003年第三季度美国经济增长率按年率计算达到7.2%，创近20年来最高季度经济增长记录；美国的企业固定资本投资也开始恢复，第三季度增幅达到11.1%，明显高于第二季度的7.3%。各主要国家的企业家信心指数和消费者信心指数也出现了明显的回升。

2003年中国国民经济在不利的全球经济环境（由于美伊战争，全球经济复苏缓慢）和破坏性较强的突发性事件（非典疫情）影响之下，仍然保持了旺盛的活力，GDP增长达到9.1% 。自从1998年以来，中国GDP增长率一直在7%～8%之间波动，2003年突破8%的上限，标志着中国经济进入了一个新的持续高速增长时期。

2003年电子信息产业的快速发展，对全国GDP增长的拉动作用进一步增强，对中国国民经济增长的贡献率不断提高。全年全行业完成工业增加值占全国GDP的比重由2002年的3%上升到4%。对国民经济增长9.1个百分点中的贡献由2002年的0.39%上升到0.64%，具体如图1-2所示。

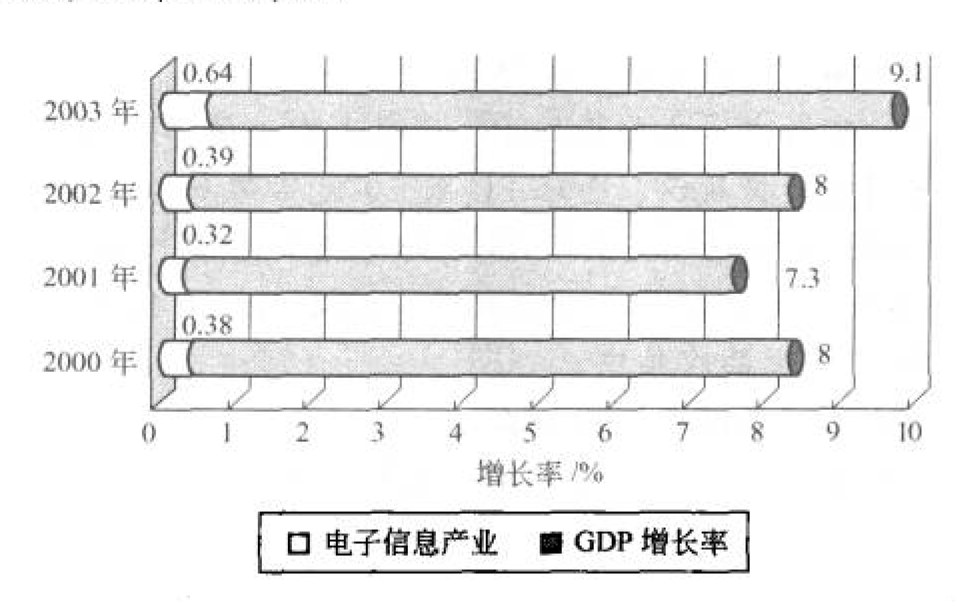


图1-2 2000～2003年电子信息产业占全国GDP的比重

资料来源：信息产业部2003年数据。

3. 技术环境

伴随集成电路与计算机软件技术的不断突破，PC产品在成熟度、易用性稳步提高的同时生产成本却逐年下降。在国家信息化建设的大力推进下，PC必定向各个产业加速渗透，并最终走向普及应用。因此，技术进步是2004年以及未来五年中国PC市场增长的主要动力之一。

PC产品技术含量不断提高，产品更新换代加快。目前，几乎每隔6个月，PC用芯片的速度就提高一倍，其他各种技术每天也都有日新月异的变化。PC软硬件技术的发展使得它不断被应用于新的科研和生活领域，甚至达到人们日常生活不可或缺的地步。这些都必然促使PC技术向更高的方向发展，从而进一步促使PC市场的优胜劣汰，老技术老产

品被淘汰出局。因此，PC技术的快速发展在促进市场发展的同时，也给行业内部企业带来了严峻的挑战。对于企业而言，技术缺失和产品功能冗余都将成为致命的问题。

4. 社会文化环境

在美国等发达国家，PC已经成为家庭娱乐的中心。2003年电脑在全美的普及率已经超过60%。微软公司在2003年委托Harris交互媒体研究公司进行的一项调查显示，与其他消费电子产品相比，电脑在家庭中已处于非常重要的地位。61%的被调查者认为，电脑在他们娱乐生活中的地位高于电视、立体声音响设备，也比DVD机、CD机和录像机重要得多。

在中国，PC也随着娱乐教育支出的增加而普及。人们购买电脑的基本目的是学习、上网和娱乐，很多家庭购买电脑就是为了让孩子得到更好的教育。2003年，北京、上海等城市中电脑普及率已经超过50%，而在全国范围电脑普及率还不到5%。随着城镇居民生活水平的进一步提升，这部分市场空间将得到巨大的释放。

二、PC市场状况

1. 2003年全球PC市场特点

（1）市场走出低谷，呈恢复性增长

伴随全球经济复苏，PC市场也呈现出恢复性增长态势。其中，台式PC一扫低迷颓势，在2003年销量达到1.15亿台，比2002年的1.11亿台增长3.6%。而笔记本在2003年全球销量达到3600万台，增长率高达18%，且笔记本电脑销量的增长率比2002年增长率高8个百分点。发达国家与地区台式PC保有量巨大，增长迟滞；而发展中国家与地区台式PC产品保有量较低，销量呈加速增长态势。

（2）跨国厂商引导潮流，品牌集中度提高

2003年全球的PC市场中，主要跨国PC厂商占有大量市场份额，PC品牌集中度不断提升。赛迪顾问调查数据显示，全球PC前10大品牌市场份额逐季提高，非前10大品牌比重由2001年的30%一路跌至2003年的不到20%的市场份额。其中，前5大品牌份额由2002年不到50%，逐步上升到60%，随后的5大品牌维持20%的份额。大者恒大，产业逐渐向前10大品牌集中。

（3）笔记本成为主流，采用委托外加工

赛迪顾问调查数据显示，2003年全球笔记本销售量比2002年增长18%，远高于台式机3.6%的增长。由于笔记本电脑产业集中度高且竞争激烈，为有效降低成本，各笔记本品牌商均加大了代工生产的比例。2003年，国际品牌如HP、DELL、宏基等，代工比例均在100%。同时，日系厂商也加大了委托外加工比重。笔记本的代工基本由台商垄断，我国台湾的笔记本代工量目前已占全球出货量的64%。

2. 联想的主要竞争者

联想占据中国PC市场份额第一的位置，主要竞争对手是：方正、戴尔、IBM和HP。它们在渠道、产品、价格、服务等各个方面都有各自的优势和特点，从不同的角度和联想展开竞争。

（1）产品

不同的厂商其市场策略不同，因此在不同的产品市场具有竞争优势，表1-1所示为联想主要竞争者的产品竞争力状况。

从表1-1中可以看出，在四大竞争对手中方正的市场份额较高，其主要竞争优势体现在台式PC上。紧随其后的是戴尔，它的主要优势是笔记本和服务器。随着台式PC

市场竞争的进一步加剧以及利润的进一步锐减，戴尔在保证台式PC市场份额的基础上将市场重心进一步向笔记本及服务器倾斜，并在2003年取得了较好的成绩。整体市场份额最低的是IBM和HP，虽然它们的台式机市场份额很小，但是在笔记本和服务器方面却占有相当大的市场份额，是不能忽视的竞争对手。

表1-1 各厂商各类PC产品的市场份额

厂商＼产品	台式机	笔记本	服务器	总计
方正	7.69%	5.24%	5.05%	7.39%
戴尔	4.83%	13.41%	17.69%	5.94%
IBM	2.03%	14.29%	17.69%	3.56%
HP	2.26%	9.76%	21.66%	3.41%

数据来源：赛迪顾问，2003～2004年中国PC产品市场研究年度总报告。

（2）价格

长期以来，价格是各厂商参与市场竞争的主要手段之一。尽管这两年价格战连年不断，电脑价格大幅下跌，却没有达到拉动市场高速成长的目的。一方面，软件、硬件组装提供使交易成本高，产品同质化日趋严重；另一方面，中国PC市场表现出了买方主导的倾向，厂家的价格战显得越来越无能为力。图1-3显示了联想主要竞争者不同产品的价格水平。

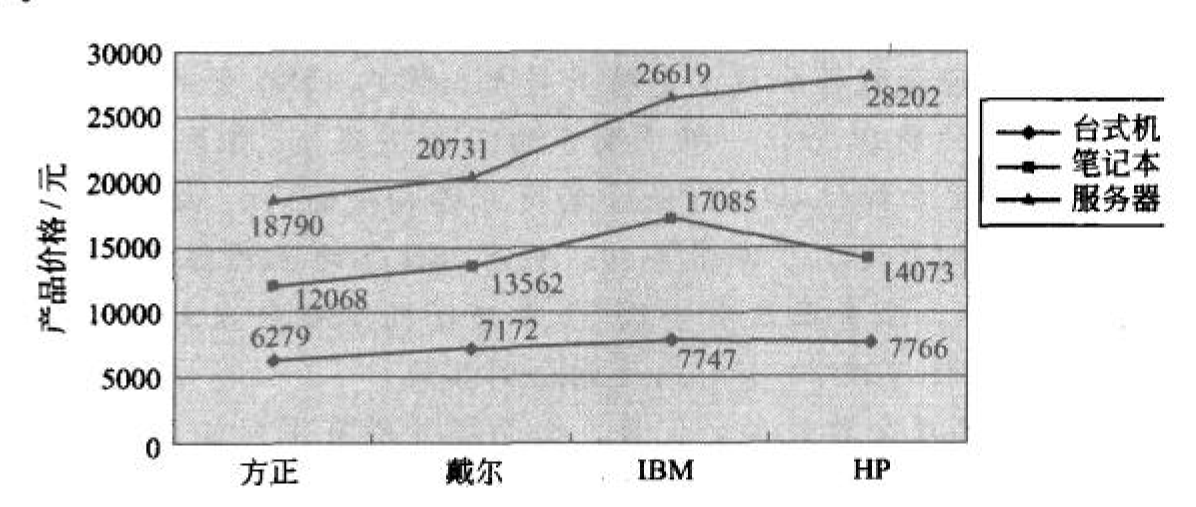


图1-3 2003年联想主要竞争者不同产品的价格水平

数据来源：赛迪顾问，2003～2004年中国PC产品市场研究年度总报告。

由图1-3可以看出，方正各类产品的价格最低。戴尔也以低价保持其强劲的竞争实力，不仅对国际品牌构成强大的威胁，同时对国内品牌也形成巨大的冲击。IBM和HP尽管在2003年为迎合中国市场消费特点推出某些低端产品参与市场竞争，但其产品仍然更多地集中在中高端市场。

（3）渠道

在直销尚不能充分发挥效率的中国PC市场，厂商们尤其关注营销渠道的建设、管理与运作，其目的在于通过健康、良性的渠道策略获得更大的市场份额。中国PC市场主要有三种渠道模式：总代理制，国外厂商多采用，如IBM、HP等；区域分销制，国内厂商往往采用，如联想，方正；直销的模式，戴尔采用，将产品直接传递到用户手中。

（4）促销

2003年联想主要竞争者市场促销活动如下。

方正：深入“以客户需求为中心”的理念。携手英特尔公司，在全国数百个城市举办“方正科技-英特尔精彩万里行”大型巡展活动；开辟笔记本电脑电话订购业务；在

全国200多家大中城市举办名为“精彩生活乐刮刮”的大型品牌推广活动等。

戴尔：连续的价格调整，加强中低端市场的价格竞争力度。举办网上定购笔记本的优惠活动；对面向大型行业和中小型企业用户而设计的PowerEdgeTM服务器系列产品进行全面大幅价格下调。

IBM：继续推广“蓝星计划”，重点是对二、三级以上的157个城市往深处、细处做。与朝华科技携手全力出击国内PC市场，在全国37个重点城市展开了大规模台式PC和笔记本电脑的促销活动；T40，X31，R40降价销售并赠送赠品促销。

HP：巩固品牌优势，进一步推广金牌服务。为配合nx9000系列笔记本推出，在网上商店举办笔记本优惠促销活动；全国范围内继续推广“恺撒计划”，全面整合所有IA架构产品线，向二三级城市发起宣传攻势，举办超大规模的用户和媒体大会。

（5）服务

方正自2001年就推出一切以客户为中心、涵盖售前、售中、售后全过程的全程服务策略，2003年继续强化该理念。其体系由两大部分组成，一是自有的十五家客户服务中心，二是与方正科技结成合作伙伴关系遍及全国250余家授权的维修机构。目前方正科技授权维修机构覆盖全国200多个城市，并且为满足不同种类用户的需求，方正科技建立了不同类型的授权维修机构。

戴尔能够在4小时内为客户提供快速送修与上门服务，得到了市场的广泛认可。戴尔在热线电话和网络服务方面经验丰富，推出客户独特的定制服务，并由此建立了其在业界难以被模仿的服务优势。在服务网络建设上，戴尔在全国258个城市中设立了530条免费热线，它提供的现场服务和技术支持直接覆盖国内1580个中等城市。

IBM倡导PC服务的新理念——即“服务的三个层次”：质量、客户的自主服务，800免费热线和IGS为用户提供从上门保修到商业咨询等服务。由IBM与中国铁道部合作创办的蓝色快车，拥有近170家服务站，拥有以铁路为主的备件运输网和9大备件中心、近1000名工程师，服务面覆盖全国31个省区的120余座大中城市、2000余个地县级城镇，80%的备件可在24小时内送到全国各地。

HP秉承并发扬高品质金牌服务之优势，全面提升所有系列笔记本产品的售后支持与服务——建立了业界独一无二的服务标准“三年免费上门服务”。在台式PC及服务器方面，HP继续加强专业以及支持服务，为客户提供最优的“全面客户体验”。HP金牌服务中心网遍布中国约200个城市，在30余个中心城市设有备件库，在北京、上海、广州、深圳设有保税备件仓库。

3. PC消费者行为研究

（1）国内城市消费者对于PC的拥有和使用状况

2003年国内一线城市家庭电脑的普及率已经较高（20%～60%之间），同时各个城市居民一年内购买电脑的意向也较高。说明电脑的重要性已经被中国城市家庭认可，市场需求已经进入了快速成长阶段。电脑的使用，如收发电子邮件和上网浏览的比例还低于家庭购买率，这可能是由于家庭中某些成员对于电脑的认知水平还比较低。应用水平较低是制约PC市场快速发展的重要障碍之一（参见表1-2）。

（2）消费者选择PC机的影响因素

消费者在决定购买电脑时，最注重的一个因素是价格，而品牌形象是仅次于价格的重要购买因素。现在电脑市场竞争异常激烈，国内外各大品牌对于价格的敏感度都很高，一旦某个品牌的主流机型降价，其他厂商也会纷纷效仿，因而战火频发的价格战成为市场竞争的主要工具。当不同厂商同配置产品价格没有明显差距的情况下，品牌形象

的作用将会对购买产生推动力（参见表 1-3）。

表 1-2　2003 年国内城市消费者 PC 使用情况

城市	家中已有电脑 /%	计划未来一年购买 /%	最近一年发过电子邮件 /%	最近一年网上浏览过 /%
北京	59	6.7	23.6	30.2
上海	58.1	9.8	30	36
广州	50.3	5.1	22.3	27.1
深圳	41.5	6	22.1	30.3
成都	26.9	6.4	21.5	28.1
重庆	23.2	3.3	14	16.5
武汉	39.8	10.3	26.4	34.8
西安	30.3	15.7	20.6	27.1
沈阳	28.1	8.1	14.5	19.5
南京	35.5	6.4	15.7	23.7

数据来源：《2004～2005 IMI 消费行为调研报告》。

表 1-3　2003 年国内城市消费者购买 PC 因素表

考虑因素	品牌形象 /%	外形 /%	价格 /%	多功能 /%	售后服务 /%	环保 /%	其他 /%
北京	36.7	17.9	50.4	25.9	22.9	2.1	3.2
上海	42.8	14.1	47.6	36.4	28.3	1.1	5
广州	39.9	14.4	43.4	38	18	1.4	0.6
深圳	40.3	23.7	44	44.7	16.2	4.7	0.5
成都	37.3	17.5	52.4	33.2	17.5	3.6	1
重庆	20	9.1	52	24.4	7.4	0.9	0.7
武汉	23.1	12.5	56.1	29.1	19.7	3.5	1.4
西安	31.2	16.7	45	31.5	24.1	0.7	4.3
沈阳	34	18.7	58.4	36.5	18.6	2.8	2.6
南京	32.5	9.2	48.6	29.1	19	1.6	2

数据来源：《2004～2005 IMI 消费行为调研报告》。

三、联想公司

1. 公司简介

联想集团成立于 1984 年，由中科院计算所投资 20 万元人民币创办，到今天已经发展成为一家信息产业大型企业集团。在公司发展过程中，联想勇于创新，实现了许多重大技术突破，其中包括了研制成功可将英文操作系统翻译成中文的联想式汉卡，开发出可一键上网的个人电脑，并于 2003 年推出完全创新的关联应用技术，从而确立了联想在 3C 时代的重要地位。凭借这些技术领先的个人电脑产品，联想登上了中国 IT 业的顶峰，2004 年时联想已然连续八年占据中国市场份额第一的位置。

2. 联想国内市场竞争力状况

（1）渠道

联想的渠道采用区域分销制，由区域分销商和代理商组成。联想 2004 年初在全国有 2570 个销售网点，是国内渠道最多的厂商。其中台式机的销售点有 2292 个，笔记本的销售点有 1256 个，服务器的销售点有 762 个。联想的销售网点比方正多 78%，比 IBM 多 13%，比 HP 多 109%。

(2) 产品

表1-4显示了联想各类PC产品竞争力状况。2003年联想共计销售各类PC产品308.7万台，占据中国市场23.8%的市场份额。在分类产品中，台式PC表现出绝对的竞争优势，占其自身92.7%的市场份额，远高于整体PC市场88.2%的平均水平，同时占据中国整体台式PC超过1/4的市场份额，大于联想整体23.8%的平均水平。尽管联想笔记本以及PC服务器在独立市场中均表现出色，但在联想台式PC市场的强势对比下，其竞争实力相对较弱。

表1-4 联想各类PC产品的竞争力状况

产品	联想PC产品			整体PC市场	
	数量	比重	市场份额	数量	比重
台式机	286.1	92.68%	25.07%	1141.1	88.13%
笔记本	19.4	6.28%	15.40%	126	9.73%
服务器	3.2	1.04%	11.55%	27.7	2.14%
总计	308.7	100.00%	23.84%	1294.8	100.0%

数据来源：赛迪顾问，2003～2004年中国PC产品市场研究年度总报告。

(3) 价格

联想2003年台式机的平均销售价格是6570元，笔记本平均销售价格是13711元，服务器平均价格是21065元。联想台式机价格比方正高5%，比戴尔低8%，比IBM低15%；联想笔记本价格比方正高14%，比戴尔高1%，比IBM低44%。联想在台式机市场的价格比方正略高，而低于国外竞争者戴尔和IBM。但是在笔记本价格方面却比戴尔还要高一点。在国内，联想产品主要服务于中低端市场。

(4) 市场促销

2003年联想针对市场竞争，加强区域市场推广力度。在区域广告的投放上密切关注距离自己最近的竞争对手。并按季度推出系列活动：第一季的套餐式的数码产品优惠热卖，第二季的Great Server大服务器战略，向各级市场进发；第三季的促销、创意大赛等创新活动；第四季的有关技术的“登顶”活动等。

(5) 服务

联想将提高服务水平视为企业发展的重要策略之一，使企业的服务能力不断向纵深发展。联想按细分客户群提供不同的服务。此外，联想专门成立的阳光雨露服务公司还向商业类客户提供专业支持服务。在服务流程管理方面，联想客户服务支持部目前的流程和管理制度都较为成熟。客服支持部搭建出LEVEL 0-2的三级流程体系，能够对业务过程及相互作用关系有清晰且成型的表述，同时按照BPI方法梳理和优化。联想还针对服务工程师实施了一套行之有效的培训认证体系，同时，有“4小时响应率”、“5日结案率”、“投诉用户满意度”、“服务投诉率”等指标监控服务过程与结果并考核相关服务部门。

在服务网络建设方面，联想公司拥有400多家维修中心，351家服务站和3600多名技术服务工程师，服务网络广泛渗透到国内三、四级市场。

3. 国际化策略的形成

(1) 联想新千年目标

20世纪80年代末联想开始代理国外品牌的微机，90年代初用赚来的资金开发联想品牌，经过渠道改造、产品开发和市场推广等多方努力后，1997年开始成为国内PC行业的销售冠军，之后每年市场份额都在稳步提升，到2000年财政年度，联想的销售额

达到 186 亿港元。联想发展历程参见图 1-4。

然而联想并不满足于这样的销售业绩。2000 年，联想少帅杨元庆提出了一个“三年规划”：销售额每年增长 50%，利润每年增长 40%，2003 年公司销售额达到 600 亿。3 年后像一些国际知名企业一样，拥有自己的核心技术竞争力。

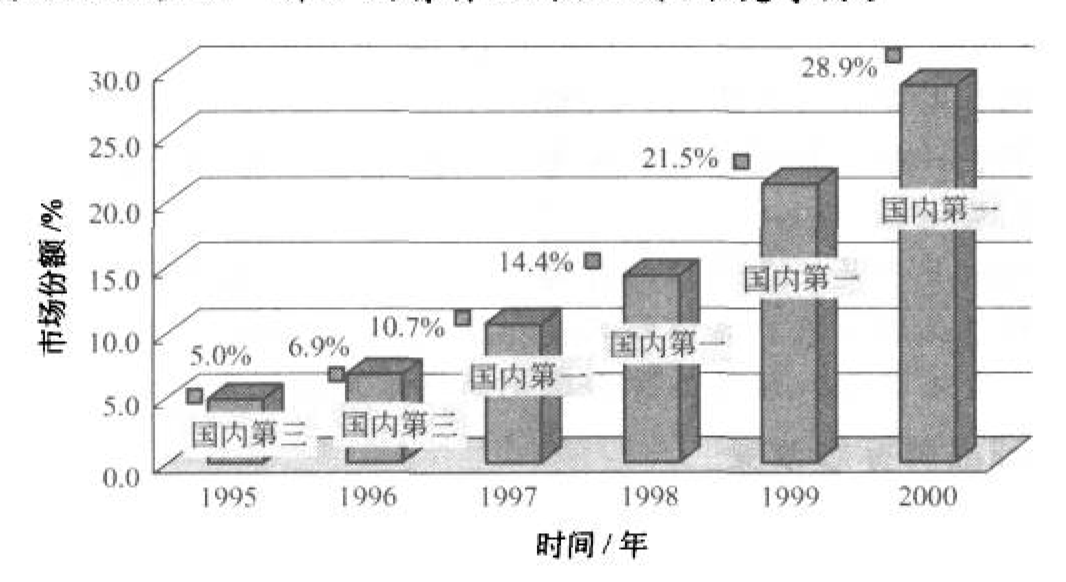


图 1-4 联想台式机国内市场份额成长图

资料来源：赛迪顾问，2003～2004 年中国 PC 产品市场研究年度总报告。

(2) 联想多元化探索

联想 2000 年在国内 PC 市场上的销售份额将近 30%。仅仅靠 PC 在国内市场的增长很难实现 3 年目标，摆在联想面前的选择是走国际化还是多元化。经过公司的激烈讨论和权衡后，联想公司从 2000 年开始，选择了与计算机相关的三个业务——互联网、IT 业务和手机业务作为联想多元化的三个重点。

互联网：从 1997 年至 2000 年，中国内地的互联网用户数目不断上升，2000 年达到 1600 万以上，这为联想带来了一个庞大的市场。另外，电话费、上网费等电信资费的不断下调，也让联想看好互联网的发展潜力。2000 年 8 月，联想以 3537 万美元入股赢时通，取得其 40%的股权。2000 年 12 月，联想投资 5000 万人民币与新东方合作，成立新东方教育在线。2000 年 4 月，联想投资 4000 万人民币开办 FM365 网站。2001 年 6 月，联想与美国在线（AOL）合作，合资运营 FM365 网站。

IT 业务：2000 年的市场总值为 8.4 亿美元，著名 IT 研究公司 Gartner 预测，到 2007 年，中国的 IT 服务市场将有 270 亿美元的容量，其发展潜力吸引了联想的注意。此外，中国的信息主管部门在 1999 年 1 月发起“政府上网工程”，即通过政府对信息产业界主要力量的引导和组织，实现政府信息资源的市场价值，加速中国的信息产业和国民经济信息化的发展。2000 年 7 月，国家经贸委、信息产业部又指导发起了“企业上网工程”，企业对 IT 服务的需求大大提高。在内外因的作用下，有了政府的政策配合和市场的大量需求，促使联想开始投资 IT 业务。2002 年 3 月，联想以 5500 万元收购了汉普咨询公司 51%的股权；2002 年 4 月，以 2333 万元收购智软计算机开发有限公司；2002 年 12 月，以 6000 万元收购中望系统服务有限公司。

手机业务：2001 年的中国手机市场有 1.5 亿以上的移动电话用户，而手机销量是 4655 万部。中国的手机普及率虽然只有 11.2%，比一般发达国家的 30%远远落后，但联想却看中手机业务的庞大发展空间。因此，联想于 2002 年投入 9000 万元，与厦华电子股份有限公司合资建立了联想移动通信有限公司。

2003 年年底，联想盘点 2000 制定的“三年目标”，发现在“多元化”战略的思想下，虽然营业额增长了 25%，利润增加了 50%，但是营业总收入为 240 亿元，距离 600 亿元的目标相差不少。同时核心 PC 业务的市场的增长率也趋缓，仅仅每年增长百

分之十几，远远低于戴尔每年50%以上的增长速度。

(3) 联想确定国际化战略

面对多元化的失败，联想痛下决心进行变革和战略性调整。2004年3月，联想开始了历史上首次裁员，同时进行了业务方面的收缩，更加专注于PC业务。杨元庆认识到PC是联想发展的基础、生存之本，唯有将PC业务进一步做大做强，才能为下一步的国际化和多元化奠定更扎实的基础。联想在经历了1997年开始的“以国内市场为主”的阶段后，重新调整目标，希望在PC领域“以攻为守”，通过国际化进程来巩固自己在这个领域中的优势地位。

然而全球化道路并不是一条平坦的旅途：2003年4月之前联想的英文品牌标志在全球还未统一；联想品牌形象、品牌知名度在除亚太以外的国家几乎没有；联想的销售网络在国外也基本没有建立。联想品牌全球化的战略应该如何实施成了疑问。

四、联想全球品牌标志改变

1. “LEGEND”品牌

(1) “LEGEND”的品牌历史

联想公司在成立之初叫做“中国科学院计算所新技术发展公司”。随着汉卡的发明研制和产品投入市场化，1989年，“联想”和“LX”正式被注册为公司产品的商标。到2002年底，“联想LEGEND”的品牌资产已经达到198亿人民币。



图1-5 联想“LEGEND”的品牌标识

(2) “LEGEND”的品牌标识

联想“LEGEND”的品牌标识如图1-5所示。

(3) “LEGEND”的品牌联想

“LEGEND”的英文含义是传奇。它给人的感觉是积极的、浪漫的、充满想象空间的，同IT企业非常贴切。在中国人的心目中，它更多的是一个奋进的民族品牌，让人产生使用联想就是支持民族产业的特殊感情。

(4) 全球品牌推广的法律障碍

由于“LEGEND”这个好听的英文名字在欧美等许多国家都已经被注册，而在全球范围回购“LEGEND”品牌代价太大，于是，公司决定改变联想品牌的英文名称。

2. “lenovo”联想新名称

(1) “lenovo”名字的产生

联想公司希望找到一个单词像“LEGEND”一样有内涵、容易被记忆，但是发现4个、5个、甚至6个字母的单词基本都被注册了。经过激烈的讨论后，联想形象推广部的同事就自创了一个新单词——lenovo。“le”取自原先的“LEGEND”，“novo”是一个拉丁词根，代表“新意”、“创新”，承继“传奇”之意，整个单词寓意为“创新的联想”或“联想创新”。这个名字在全球各个国家没有公司和品牌注册，符合选择名称的标准。2003年4月28日，联想集团在北京正式对外宣布启用新品牌“lenovo”，并在全球范围内注册。

(2) “lenovo”的品牌标识

联想“lenovo”的品牌标识如图1-6所示。

图1-6 联想“lenovo”的品牌标识

新的标识在颜色上依然沿用蓝色，和过去的品牌标识形成一致的视觉印象。去掉了磁盘的形象，只是把英文名称和中文名称放在一起，看起来简单而稳重，容易拼写和识别。在国内，联想将保持使用“英文+中

文”的标识；在海外则单独使用英文标识。

新标识的英文拼写采用小写的方式，体现了一种以客户为中心的企业理念。

（3）“lenovo”品牌联想

联想希望以标识切换为契机，重新对品牌整体架构进行了梳理，“诚信、创新有活力、优质专业服务、容易”将代表今后联想品牌的四大顶尖特性：诚信、创新有活力、优质专业服务、容易。

联想的新标识也遭到一些负面的评价，如：感觉 Lenovo 陌生、产生记忆负担等。

3. 联想换标的广告行动

（1）广告主题

虽然换标是不得已的行为，但是联想希望换标活动看上去更像是主动的除旧布新。恰好赶上中国“神舟五号”载人航天飞行的日子，于是联想的换标活动就围绕着这一社会热点活动一同展开。

（2）广告创意

在联想换标的行动中，联想花 200 万在新西兰拍摄广告。广告中，一个孩子仰望蓝天，把手中的纸飞机投出去，阳光把飞机的阴影投射在大地上，渐渐变大，变成一个宇宙飞船，样子酷似“神舟五号”，直上云霄。蓝天中跳出最新的广告词“超越，只要你想”。它表达的含义是“有想法就能创新，有想像就能创造，只要你想，一切都有可能。”这与联想品牌“创新有活力”的内涵紧密相关。最后“LEGEND”被溶化了，消失在淡淡的土地中，“lenovo 联想”升起来，在阳光照耀下闪闪发光，点出这个广告最核心的内容：联想换标了。

（3）媒介投放

2003 年 4 月 28 日开始，联想在中央媒体投放新的广告片，同时购买重要城市的媒体时间和版面。在中央一套新闻联播后购买 30 秒广告时间，连续播出 8 个星期，仅仅是这个重要的广告时段总共影响人次就能达到 100 亿人次以上。联想希望通过密集的媒介投放，让全国范围的人们熟悉“lenovo”这个新词。

除了常规广告时间、版面的购买，联想还采用创意媒介发布方式。联想在北京东北三环国际展览馆旁边，买了 4 块大型户外广告牌，加起来面积超过 1000 平方米。4 月 28 日之前，广告画面上一个油漆工伸展胳膊，将旧的标识抹去了一半，那个地方就成为悬念聚集的地方。大家看到之后都十分好奇，不知道这个画面的意义何在。4 月 28 日当天，整个标识露出全貌，人们立刻明白这个广告要表达的意思。联想通过悬念，引起兴趣，再公布谜底，使广告的传播效果和影响力大大加强。

（4）广告推广效果

联想在新标发布之前，做了很详细的认知调查。结果显示由于“LEGEND”英文名字在国内的认知程度并不是很高，在国外也没有太大的市场，所以换标行动不会在市场上引起太大的混乱。为了这次换标行动，联想投入了 1 亿人民币推广费用，大概是全年广告费的 20%。公司新名称的推广获得巨大成功。到 2003 年底，“lenovo 联想”不仅完成了全球注册，而且深入人心，在 2003 年全国“十大最受欢迎的广告”评选中获得第四名。

联想通过换标也成功制造了一个新闻话题。各种媒体上关于联想的讨论纷纷扬扬，关于联想的新闻转载率很高。搜狐网 2003 年做了一次网络点击调查，由于联想制造的热点话题，公司日均查找次数达到 1109 次，被搜狐网评价为中国最会营销的公司之一。

五、联想与奥运营销

正在联想为在全球推广联想的品牌形象，建立联想的知名度而困惑的时候，北京奥

组委向联想提出建议，希望联想赞助奥运会，成为2008北京奥运会TOP合作伙伴。为中国企业在奥运会舞台上展示自身形象做出贡献。于是联想内部组成了一个代号“007”的小组来对奥运会营销进行评估、规划和沟通。

1. 奥运营销介绍

（1）奥运会的影响力

奥运会是全球最为盛大的体育赛事，具有无可比拟的影响力，是全球关注人数最多、传播最广泛的体育事件，也是品牌建立国际声誉非常理想的平台。相关调查表明，奥运会的观众数量在过去40年里保持了持续增长的态势，其影响力体现在：奥运会的电视转播覆盖了全球220个国家和地区的37亿观众；超过20000名世界各国媒体的记者和相关技术人员现场报道奥运会等。

（2）奥运会TOP赞助商计划

奥林匹克全球合作伙伴计划（The Olympic Partnership Program 简称 TOP）是国际奥委会的全球赞助计划，向整个奥林匹克运动提供资金支持。它始创于1985年，每四年为一个运作周期。每个周期含一届冬季奥运会和一届夏季奥运会。从第一期开始，全球赞助商的赞助金额飞速上升，2004年到2008年的第六期，则突破了6000万美元。TOP赞助商除提供资金支持以外，还提供重要技术服务。

实际上，并不是有钱就能成为奥运全球赞助商。国际奥委会对全球赞助商要求相当苛刻。入围企业需要符合三个条件：①企业及其产品具有高尚品质和良好形象；②必须是跨国公司；③能够协助推行国际奥委会营销计划，并且在一个行业中只选择一个赞助商。成为TOP赞助商的企业可以获得在全球范围内使用奥林匹克知识产权、开展市场营销等一整套权益回报，如：良好公众形象；奥运会期间的款待；知名度等。

2. 联想的TOP赞助商计划

（1）奥运营销目标

联想希望通过赞助奥运会成为一个全球知名的品牌。

杨元庆2003年为“国际化品牌”所作的注释是，3～5年内，销售额中25%～30%的比例来自于海外市场。比起2003不到5%这个数字，距离25%的海外销售比例或是2010年收入达到100亿美元这样的目标，雄心勃勃的联想仍有漫长而坎坷的道路要走。

联想期望的模式是：推动国际化，品牌先行。如果在国际市场突然推lenovo的联想标识，别人可能会不屑一顾。但是，如果lenovo和奥运五环标识一起出现在世界各国的电视观众前，至少能让人想一想：谁是lenovo?

（2）联想赞助奥运会的投入

联想2004年3月正式签约TOP计划，赞助费用约为6500万美元。这笔6500万美元的综合费用并非全是现金，还包括产品和技术服务在内。根据协议，作为国际奥委会全球合作伙伴，联想集团将为2006年都灵冬季奥运会和2008年北京奥运会，以及世界200多个国家的奥委会及奥运代表团，独家提供台式电脑、笔记本、服务器、打印机等计算技术设备，以及资金和技术上的支持。

赞助费只是开发奥运市场的入场券之一，按照以往赞助的经验，要想真正提升品牌形象，至少要有3～5倍于赞助金额的资金用于市场推广、公关活动等，也就是说联想总共需要拨出2亿美元以上的专项经费，否则很难收到良好的效果。相当于从2004年开始到2008年，每年需要有4000万美元的费用用于奥运会营销。这个数字占联想2003年全年营业收入的1%～2%。

（3）赞助奥运会对联想品牌的影响

① 品牌公众形象。现代奥运会是“科技”的奥运会，没有高科技的产品和技术支持，成功举办现代奥运会是难以想象的。正因为如此，国际奥委会对其全球合作伙伴提供的计算设备产品品质、服务能力和企业技术实力都有着苛刻的要求。联想正是凭借其良好的产品品质和优良的服务团队，在经过国际奥委会指定机构的严格测试之后而获得其信赖和认可的。

国际奥委会市场开发委员会主席海博格先生对联想作为第一家中国企业成为TOP伙伴表示欢迎，并强调选择联想是对联想实力的认可。他说：“非常兴奋有一家中国企业成为TOP伙伴，TOP家庭的企业及其产品都具有优秀品质和良好形象，居于世界领先地位，联想作为世界知名的计算技术设备制造商，用实力获得了不仅仅是国际奥委会和奥运会主办城市组委会的信赖，而且包括来自世界各国的奥运代表队和奥运热心观众的信赖。”

② 品牌政府形象。为了帮助北京申请奥运会主办权，联想2001年出资1200万，成为申奥最大的赞助商。2008北京奥运会，作为中国第一个成为奥运会TOP合作伙伴的企业，联想也得到了政府的支持和认可。北京市副市长、北京奥组委常务副主席刘敬民表示，联想选择加入TOP计划，是非常有战略眼光的一个明智之举，北京奥组委要为中国的品牌走向世界提供方便、提供服务，联想集团将享受到中国政府给予的各种税费方面的优惠。

③ 品牌竞争。根据奥运TOP赞助商拥有的排他性原则，在从2005年起的4年期间，包括IBM、HP、方正科技、戴尔等国内外众多PC厂商，都无法将自己的产品和奥运五环联系起来，而联想却可以利用在意大利和中国举行的奥运会，让世界认识联想，这拥有很高的价值。

六、联想收购IBM PC部门

联想成为TOP赞助商，使全球更多的消费者知晓、了解“lenovo”品牌。然而为了拓展海外市场，实现全球营销的目标，联想又采取了一个让大家意想不到的行动——收购蓝色巨人IBM的PC业务部门。这次大胆的商业行动，使得联想不仅得到一个世界性品牌，更能获得一个全球性的、特别是覆盖欧美等高端市场的销售渠道，同时也极大增强了公司的研发能力。

1. 收购IBM PC（个人电脑）业务部门的背景

联想全球营销的最终目标是在更多的国家和地区销售产品，获得全球范围的品牌影响力和市场份额，在各个国家跟国际竞争对手对战。在2004年赞助奥运会的时候，联想仅仅在中国香港、德国、意大利等几个国家和地区设立了海外分公司，相对于公司期待海外市场对整体营业额做出更大贡献的愿望，联想自身的海外扩张速度显得比较迟缓。

在联想全球营销4P组合中，已经拥有了具备全球竞争力的产品和价格，虽然通过奥运会TOP赞助商正在进行全球化的品牌建设，但是全球销售渠道的匮乏和品牌的弱势依然是制约联想全球发展的重要因素。从发达国家的情况来看，大部分行业已经过了高增长期，无论技术产业还是消费领域，都已是很成熟的行业。在成熟的行业中，一般都形成了固定的分销渠道，要想打破原有的市场格局很难。恰逢此时，联想通过美林得知IBM打算出售个人电脑业务部门，这对联想无疑是一个很好的机会。

IBM个人电脑部门有着辉煌的历史和广阔的销售区域。2003年，IBM在全球商用笔记本市场拥有14%的份额，在商用台式机市场拥有8%的市场份额，商用客户市场拥有11%的市场份额，2003财政年度的收入为96亿美元。IBM在中国和亚太市场商用

笔记本收入第一，中国同比增长29%，亚太同比增长19%。自2000年以来，在中国市场的商用笔记本收入持续高居首位。得到了IBM的PC部门，就是直接拥有了一个成熟的、遍布全球的营销网络和“Think”品牌。

2. 收购的成本收益情况

经过长达13个月的谈判和大量的业务梳理工作，2004年12月8日，联想集团在北京五洲大酒店召开盛大发布会，宣布正式收购IBM全球PC业务。

（1）收购的代价

根据收购交易条款，联想支付IBM的交易代价为12.5亿美元，其中包括约6.5亿美元现金和按2004年12月交易宣布前最后一个交易日的股票收市价价值6亿美元的联想股份。交易完成后，IBM拥有联想18.9%股权。此外，联想将承担来自IBM约5亿美元的净负债。交易前后联想的股权结构如图1-7所示。

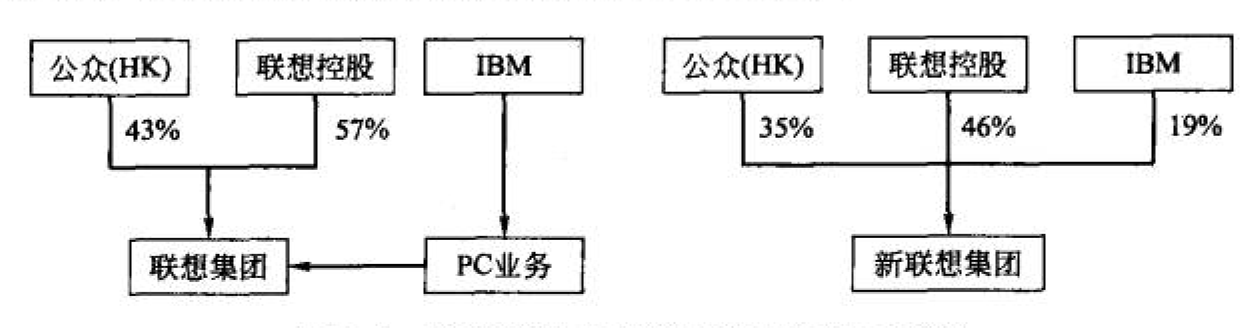


图1-7 联想集团交易前后股权结构示意图

（2）收购对联想的影响

收购之后联想成为世界上第三大电脑公司。联想个人电脑的合并年收入将达约130亿美元，年销售个人电脑约1400万台。所收购的资产包括IBM所有笔记本、台式电脑业务及其相关业务，包括客户、分销、经销和直销渠道；“Think”品牌及相关专利、IBM深圳合资公司（不包括其X系列生产线）；以及位于大和（日本）和罗利（美国北卡罗来纳州）的两个研发中心；5年的IBM品牌使用权。此次收购完成后，联想将拥有领先的研发和产品差异化能力，拥有更强大的创新能力和更丰富的产品组合，拥有一张遍及全球160个国家的庞大销售网络。同时，还可以利用IBM强大的全球性品牌，帮助自身建立在国际市场上的品牌知名度。

新公司将充分利用联想和IBM个人电脑事业部在客户群、产品以及地域等方面的互补优势，发挥协同和整合效应。联想的协同效应既来自于采购和营销成本优化，也包括在中长期由新市场开拓及产品发布、生产制造优化和供应链整合所产生的协同效应。

IBM与联想将结成独特的营销与服务联盟，携手合作，共同向前，联想的个人电脑将通过IBM强大的遍布世界的分销网络进行销售。新联想将成为IBM首选的个人电脑供应商，而IBM也将继续为中小型企业客户提供各种端到端的集成IT解决方案。

3. 新联想的基本情况

（1）收购后新公司的情况

新联想总部设在纽约的Purchase，同时在中国北京和美国北卡罗来纳州的罗利设立两个主要运营中心，通过联想自己的销售机构、联想业务合作伙伴以及与IBM的联盟，新联想的销售网络遍及全世界。联想在全球有19000多名员工，研发中心分布在中国的北京、深圳、厦门、成都和上海，日本的东京以及美国北卡罗来纳州的罗利。新公司主要的个人电脑生产基地设于中国的深圳、惠阳、北京和上海。其他主要的制造与物流设施分别在美国、墨西哥、巴西、苏格兰、匈牙利、印度、马来西亚、日本和澳大利亚等。

新联想管理团队由来自双方的高级管理人员组成。杨元庆先生获任命为联想董事会

主席，接替联想创始人柳传志先生。柳传志先生获任命为董事会非执行董事。前 IBM 高级副总裁兼 IBM 个人电脑事业部总经理 Stephen Ward 先生获任命为联想首席执行官及董事会董事。另外，IBM 提名 Robert W. Moffat Jr. 先生及周伟焜先生（Henry Chow）进入联想董事会作没有投票权的观察员。在私人股权交易完成后，将有三位来自相关私人股权投资公司的代表加入董事会。

（2）新联想的品牌状况

在收购 IBM 的 PC 部门之后，联想获得了“Thinkpad”、“Thinkcentre”两个品牌，还得到 IBM 品牌 5 年的使用权利，加上联想原有的多个品牌，新联想将拥有一个庞大的品牌管理系统。新联想多品牌状况见表 1-5。

表 1-5　新联想拥有品牌状况

品牌名称	品牌角色	产品类型	针对细分市场	国内知名度	国际知名度
Lenovo	公司品牌			高	中低
IBM	公司战略品牌			高	高
Thinkpad	产品品牌	笔记本	面对注重品质的中高端商业用户	高	高
Thinkcentre	产品品牌	商业台式机	满足中高端商业用户的数据处理需要	中高	中高
天骄	产品品牌	家用台式机	面向看重数码应用、具有多功能的家庭用户，提供数字家庭核心	中等	低
锋行	产品品牌	家用台式机	面向追求时尚，崇尚个性，注重性能的中高端个人用户	中等	低
家悦	产品品牌	家用台式机	面向注重性价比的中低端用户	中等	低
扬天	产品品牌	商用台式机	面向商业用户，提供特有的安全防护系统和办公系统软件；满足日常办公应用	中等	低
开天	产品品牌	商用台式机	面对商业用户，满足用户在“高安全”、“高可管理”、“高互联互通”方面的应用需求	中等	低
启天	产品品牌	商用台式机	专为教育、政府和中小企业用户设计	中等	低
补天	产品品牌	商用台式机	高性能专业型的商用电脑，适用于高端办公应用、设计开发、数据运算、图形图像处理等功能需求	中等	低
网锐	产品品牌	商用台式机	面向集中式应用领域，以全面解决方案为发展方向，以强大的销售和服务能力为支撑的网络计算机	中等	低
昭阳	产品品牌	笔记本	针对企业和商务客户的商用笔记本，满足移动互联、移动安全、移动办公和移动存储方面需求	中等	低
天逸	产品品牌	笔记本	针对家庭和个人客户的时尚笔记本电脑	中等	低
旭日	产品品牌	笔记本	针对学生、政教行业客户、企业办公人员等客户，满足高性价比和品质服务需求	中等	低
万全	产品品牌	服务器	满足中小规模用户和行业用户对数据处理能力的需求	中等	低
深腾	产品品牌	高性能服务器	主要应用在大规模科学工程计算、事务处理、数据库服务、网络信息服务、海量数据存储等各个领域	中等	低

李梅合上文件夹，整理了一下纷繁的思路。联想在国际化的进程中，每走一步都会深思熟虑、未雨绸缪。虽然困难重重，联想还是一路乘风破浪、目标坚定地朝着国际大公司的方向前进。怎样整合联想已经拥有的品牌资源，从而保证新联想近期业务的顺利开展？怎样规划品牌系统，保证各个品牌之间的推广活动可以起到相互协同的效果呢？怎么梳理 IBM、lenovo、Think 等众多品牌之间的关系，才能使品牌系统整体运作最优，并最终建立“lenovo”国际化的品牌形象？这些都是她需要进一步考虑的问题。

案例点评

对于一些公司来说，国际扩张和全球化已经成为其制定和实施战略的一个重要方面。国际扩张和全球化不仅可以为企业提供更多的新机会，同时也可能使企业遭受更多的竞争威胁。企业在面对激烈变化的国际经济环境时，应依据自身实际特点，做出有关长期生存和不断发展的谋划。

案例通过对联想所处环境、市场背景的描述，揭示了联想国际化战略形成的过程，并且描述了联想在国际品牌塑造进程中，对于品牌标志的改造，利用奥运营销对品牌进行的国际化推广，以及收购 IBM 个人电脑事业部的行动。案例最后对联想下一步的品牌国际化整合提出思考。

阅读本案例，我们首先要弄清楚联想为什么选择走国际化道路。加入 WTO 以来，中国企业面对国际行业巨头的威胁，纷纷采用“走出去”的策略，直面国际化的竞争。然而国内 PC 行业的龙头——联想，在 2003 年只有不到 5%的营业收入来自于海外市场，而且海外收入多来自于板卡，而非联想品牌的电脑。在硝烟纷飞的 PC 国际市场上，大规模的生产意味着研发费用的大幅度摊销、采购价格的下降等诸多优势。然而国际市场又是联想所未曾跨入的领域，没有品牌，没有渠道，也没有任何经验。是否固守国内市场做一个区域品牌，还是勇敢走出去扩大战场，赢得更大的竞争舞台？联想必须做一个选择。

全球经济在 2003 年有了复苏的迹象，PC 行业也在美国、欧盟的阶段性复苏的环境下，走出了 2001 年的 IT 低谷。世界著名研究机构 Gartner 认为，在 2003～2005 年期间，全球 PC 出货量的年增长率将保持在 11.3%，营收额涨幅为 4.7%左右。同时国内经济保持一个快速发展的势头，人们的收入水平提高，对于娱乐消费的收入在增加。这些都是有利于 PC 消费的有利因素。

联想公司在 1984 年以 20 万人民币起家，随着中国经济的腾飞而快速发展。1997 年第一次打败所有竞争对手成为国内 PC 市场第一名，从此一直坐在第一的位置上。联想希望能够进入全球 500 强，同时资本市场也希望联想能够继续扩大收入。解决这个问题有两条道路——多元化或者国际化来实现。联想 2001 年开始了多元化的尝试，3 年时间没有能够有效实现既定增收目标，同时 PC 核心业务的市场份额也滞胀甚至下降。面对这种状况，联想决定集中力量做大自己的核心 PC 业务，走国际化的道路。

在国际化的进程中，联想最迫切需要解决的问题是建立一个全球统一的国际品牌并对其进行国际推广。在创造了一个专有词汇“lenovo”作为自己的全球英文商标后，联想努力加入了“富人俱乐部”——全球奥运会赞助伙伴的团体。在全球范围内，塑造联想的高端品牌形象，打造国际知名度，让“lenovo”进入全球消费者的视野，熟悉并最终接受它。

在联想国际化战略的实施过程中，最受人瞩目的是2004年12月将IBM的个人电脑部门收入囊中，从而拥有了IBM个人电脑的“Think”品牌、研发部门和完善的全球销售网络，为联想品牌的国际化进程翻开了新的篇章。

纵观中国企业的国际化战略，大致可以分为四种类型：第一是海外设厂，本地生产，如海尔；第二种是产品直接出口，如华为和中兴；第三种是并购国外企业，如联想；第四种是产品贴牌出口，多以浙江温州企业为多。在这四种模式中，海尔和联想的国际化模式更为深入。而二者比较，联想模式直接利用了所收购企业现有的资源和能力，从而能够更加快速地打开国际市场，加速国际化进程。

然而，收购行为只是一个开端，收购带来的成本上升、国际化人才的缺失以及两个大企业的文化融合都将使联想的国际化道路充满挑战。而联想要想充分利用IBM个人电脑的品牌、研发力量和销售网络，必须要建立一个包括“Think”品牌和联想原有PC品牌在内的统一的国际化品牌体系。在这个系统中，所有品牌之间必须有一定的相互关系准则，共同支撑系统发展，具体如下。

① 寻找共性以产生协同效应。它们通过一个品牌名称或者部分品牌名称产生联系，由于代表不同产品和服务，因而还保持着各自的品牌识别。管理品牌系统需要寻找众多品牌的共性，以便在增强品牌影响力和简化执行过程中时产生协同效应。

② 条理清晰地管理现有产品。品牌系统的目的还应包括降低产品过多所造成的混乱。

③ 减少对品牌识别的损害。不同环境中的不同品牌扮演的角色存在差异，这种差异有可能削弱某一品牌。因此管理品牌系统的另一个目的就是尽量避免这种不利。

④ 分配资源。每一种品牌都需要一定的资源。在为一个品牌投资时，应考虑这个决策对系统内其他品牌造成的影响。

案例扩展： 其他实施国际化战略的中国公司所采用的模式

(1) 海尔安营扎寨模式

海尔是国内企业中较早走出去的，早在中国加入WTO之前。这种模式是：中国企业在海外建立自己生产基地，直接建立和推广自己的品牌，树立当地企业形象，以便更好地更多地销售自己在当地和中国所生产的产品，避免更多的关税壁垒等，如海尔在美国、巴基斯坦等国所建立的生产基地。这种模式的优点是容易获得所在国消费者的信任和欢迎，提高销售，可以回避关税，但挑战是成本较高。

(2) TCL品牌共享模式

TCL的模式是一种品牌共享模式，即将自己在国际上不知名的品牌和国际上知名的品牌结合，带动国内产品走出去，如TCL和德国施耐德、特别是和法国汤姆逊及阿尔卡特等品牌的结合，大大带动了TCL产品的出口，也带动了TCL品牌的提升。这种模式的优点是品牌长期的共享，但从长远来看，还是需要最终推出自己的品牌。

(3) 华为技术领先，农村包围城市模式

华为的摸索是一个中国企业注重建立和开发自己的技术体系，有明确的国际市场目标，先占领发展中国家市场，后大力出击发达国家市场，形成了自有品牌的拳头产品和优势，国际销售已占到公司销售的50%，是中国企业走出去较为成功的一种技术导向的模式。其模式的挑战性是如何更进一步地技术创新而又避免知识产权纠纷。

(4) 长虹产品代理模式

从形式上来看，长虹的产品代理模式是中国在现阶段企业走出去的一种主要模式。国内许多企业产品的出口主要依靠海外的代理。这种模式的优点是产品出口有现成的指引或渠道，可以获得一定的利润，缺陷是企业自有的品牌不突出，有时过于依赖海外代理，有时甚至有回收货款的风险。

(5) 中石油、中海油资源互补模式

中国目前还有不少国有大中型企业在石油、天然气、矿石和林业等资源方面需要走出去寻找新的资源来支撑国内经济更大的发展。这种模式一般是以政府主导的国有企业为主，是中国企业为自身需要而在海外发展所必不可少的一种模式。这种模式一般投资额较大，其挑战是如何加强可行性研究，加强监管，如何避免决策失误和损失。

(6) 中国企业海外上市，借鸡生蛋模式

中国企业这些年来，还有一种也可称为走出去的模式就是到海外上市。中国目前已有上百家的企业在海外上市，包括中国电信、中国网通、中国移动、中国联通、中石化等一大批国有企业，也包括亚信、搜狐、UT 斯达康等一大批新兴经济企业。这是中国在新的形势下利用外资的一种更有效的新方式，不仅靠走出去借助国外市场带回了新的资金，也带回了更加规范化的经营管理模式。

(7) 温州星火燎原模式

中国企业走出去这些年来，也出现了一种方兴未艾的星星之火可以燎原的温州模式，这种模式以一些中小企业为主。他们利用在海外的亲戚朋友或其他网络，把中国的一些有竞争力的产品推销到世界各地，如温州鞋、义乌小五金、温州打火机，分水中国制笔之乡等，产品燎原到全世界。这种自发的、经常是家族型的企业往往有着非常强大的灵活性和活力，是中国中小企业大面积走出去的开始，具有中国特色，是一种值得鼓励的模式。但是这种模式的挑战是如何加强行业协调、加深对当地文化的理解和在海外有序的管理，避免出现像西班牙烧鞋等事件的发生。

(8) 广阔天地对外承包工程模式

这种模式是一种相对传统的模式，主要是到海外更大的市场去承揽工程。这方面可以充分利用中国的比较优势，中国政府对此也比较重视，培养出了一批在国际上能排上名的中国跨国承包公司，如中建、中土、路桥、港湾公司等。随着伊拉克重建工作的展开，中东局势的逐步稳定，国际承包市场还会给中国企业带来更多的机会。

案例 1-2　红孩子公司的多元化战略[1]

2007 年是传说中的金猪年，众多妈妈们争先恐后地在这一年诞下自己的金猪宝宝。各大医院门庭若市，到处可见孕妇与新生的婴儿，这可乐坏了母婴用品销售商们。作为中国规模最大的母婴用品网上商城，红孩子信息技术有限公司这一年自然也是获利丰厚。36 岁的红孩子 CEO 徐沛欣坐在北京清华科技园中的写字楼中，看着 2007 年的财报，不免有些喜不自禁。这家 2004 年才成立的年仅三岁的年轻公司，现在已经成为投资界新宠。2005 年，红孩子的销售额约为 5000 万元，2006 年已经增长到 2 个亿，而 2007 年更是狂增至 6 个亿左右。

真的可以高枕无忧了吗？虽然公司的发展势头强劲，然而一些潜在的问题也开始隐隐若现。1600 多名员工，从配送、付款到发货都一手包办，管理难度越来越大，管理

[1] 本案例根据北京大学光华管理学院 2008 届 MBA 毕业论文改编，作者黄文娟，指导教师江明华。

成本越来越高。最值得红孩子称道的呼叫中心，随着业务量的增加，也常常因为占线，客户打不进电话而抱怨不断；在配送方面，即使不断增加配送人员，在订货的高峰期也很难确保及时送货，而低谷期又人手闲置；自从承诺免费送货退货后，有时几十块钱东西也得上门免费退换货，时间成本和人工成本纷纷告急……

其实，更令徐沛欣头痛的远不止此。随着红孩子在母婴行业的成功，徐沛欣大胆地提出了B2F概念，即将红孩子建设为"家庭购物高速通道"，产品线由最初的母婴用品发展为母婴用品、化妆品、健康品、礼品、家居五条产品线，目标客户基本上是在原来的母婴客户群基础上发展起来的。他认为"妈妈是家庭购物的决策者"，所以利用红孩子已有的妈妈网络，同时销售化妆品、健康品、礼品、家居应该顺理成章。而事实上，随着产品线的拉长，带来了企业资源紧缺、管理难度增加、资金压力增大产品库存积压等一系列问题。对于专业化和多元化，红孩子内部也有两种不同的声音，一种声音来自徐本人和分管产品事业部的李阳，而另一种声音则出自同样身为公司创始人的分管客服的杨涛和后来加入的分管新事业部拓展的马建阳。他们对于公司未来的发展各执一词，虽然最后以徐为代表的支持多元化的一方获得了表面上的支持，但是质疑和抱怨声仍不绝于耳。

随着红孩子涉入行业的增加，竞争对手也迅速增加。以前红孩子只是面对母婴行业的竞争者，而现在更要面对其他四条产品线的竞争者。众多化妆品、健康品、礼品、家居销售商对红孩子虎视眈眈，各类B2C网站也对红孩子提防有加。2007年，淘宝网公开宣称，其母婴产品销售额已经远远超过红孩子，达到12亿元之多，大有取代红孩子成为"中国母婴用品第一网站"的趋势。

内忧外患，红孩子表面的辉煌背后难以掩饰后续发展的迷茫。面对老竞争对手的夹击和新竞争对手的挑战，红孩子未来究竟应该继续B2F的多元化路线，还是重新回归母婴产品的专业化道路？徐沛欣想起了莎士比亚的经典台词：多元化还是专业化，这是一个问题！

一、宏观环境

1. 经济环境

改革开放以来，中国经济一直保持着良好的发展态势。2006～2007年中国整体经济增长可以概括为"增速高、质量好、运行稳"九个字。2007年前三季度GDP达到14.1477万亿元，同比增长10.7%，较2006年同期加快了0.8个百分点。2007年中国财政收入达4万亿左右，财政增收幅度达24.6%。从城乡居民收入来看，城镇人均收入增长了11.4%，比上年同期提高0.2个百分点。2005年，中国居民消费价格指数CPI是3.9，2006年是1.8，2007年1～9月是1.3。

2008年是当时那届政府的最后一年，又是中国共产党十七大召开的一年，这一年中国还会迎来奥运会。这些都要求2008年中国经济必须保持一种平稳、良性、较快的增长态势。举办奥运会势必拉动GDP增加，迎来消费高峰。据测算，因举办奥运，2008年北京GDP增长率将提高约4.1个百分点达到14.6%，GDP将增加约506亿元，国内其他地区则有望提高0.23个百分点。在奥运后期的2009～2010年，GDP将年均增长约0.6个百分点。

从购买力角度看，以北京为例，2008年北京的人均GDP有望达到6000美元。按照国际惯例，人均GDP达到6000美元，标志着城市经济实力已达中等发达城市的水平，这时居民的消费能力将得到大幅度提高。目前中国各大中型城市的居民消费能力均

有显著提高的趋势。此外，解决三农问题已成为中国的基本国策，新农村运动正在全国上下轰轰烈烈地开展。国家将拨出3000亿元补贴建设10万个农村超市，将超市普及到50%的自然村。农村居民的购买力也在进一步提高。

2. 人口环境

人口出生率是衡量母婴用品市场规模的基础。《中国人口统计年鉴》中相关数据显示，中国每年有2000万～3000万婴儿出生，中国0～3岁的婴幼儿近8000万，其中城市0～3岁的婴幼儿数量超过1000万。国金证券研究所最新报告指出，由于1981年至1994年第三次生育高峰出生的人相继进入生育期，2007年，在“金猪宝宝”传统观念的冲击下，集中迸发形成一波高潮，这就是中国第四次“婴儿潮”。“婴儿潮”带动了国内消费需求的大幅度升温，使母婴行业成为消费市场上最大的亮点。2008年，许多中国家长又想借奥运之机诞下“奥运宝宝”，新一轮的生育高峰呼之欲出，母婴市场在2008年将迎来又一次消费高潮。2016年以前，人口增长将保持在每年1600万～2000万的水平。

为了控制人口增长，中国实行计划生育已30余年，目前孕龄人群已全面进入了独生子女一代。“望子成龙”是中国父母的普遍心态，尤其是目前“6+1”（父母+爷爷奶奶+外公外婆共同抚养一个婴儿）的养育模式，使母婴市场具备了巨大的市场潜力。从婴儿的衣食住行到玩具、护肤品、药品和保健品乃至婴幼儿教育等每一类产品都形成了巨大的市场。

从城市化角度来看，目前美国城市化程度为75%，韩国为93%，而中国仅达到35%。随着城市化运动的推进，预计到2015年中国的城市化率将有望突破65%，城市人口将达7.5亿人。城市人口的增加无疑将导致城市新生儿的增加，从而大大拉动城市母婴市场的消费。

二、母婴行业状况

所谓母婴产品一般是指以孕产妇、哺乳期妇女及0～6岁婴幼儿为目标顾客群体的产品和服务。其产品范围一般分为衣食住行、养护用品、益智用品、保健品、妈妈用品五大类，服务包括月子、早教等专业服务。联合国有关组织发表报告称，母婴产业是21世纪的朝阳产业。

统计显示，中国内地0～3岁新生儿用品家庭月消费为900多元左右，大中城市3～6岁幼儿每年的花费达8000～10000元。预计到2015年，中国的母婴用品市场规模将达到1000亿元。事实上，这仅仅是一个保守的估计。“金猪宝宝”和“奥运宝宝”的好彩头使得近两三年的婴儿出生率直线上升，近期中国人口的年出生率将达到2200万左右。通常每一轮“婴儿潮”将维持3～5年，而“婴儿潮”带来的则是母婴市场40%到50%的增长率。有关专家预测，中国0～6岁婴幼儿用品市场的远景容量为5000亿元。

1. 国外母婴行业情况

在国外发达国家，母婴市场属于成熟行业，从生产、经营到销售、服务已经规范化，已具备各种档次规模的专卖店，各种商品琳琅满目，专卖店甚至已分散到社区服务的终端，月子及早教服务业已非常成熟，目录、网络营销手段早已非常普及。国外母婴产业非常强调市场细分，产品的分类越来越细致，越来越有针对性。

美国的“婴儿潮”（baby boom）发生在第二次世界大战后到20世纪60年代初。这期间出生的美国人是美国历史上人数最多的一代，大约有7700万人，包含3900万女性和3800万男性，占美国成年人的35%。在他们的成长过程中，曾创造几大消费浪

潮。其中，1950～1970年是婴儿食品、玩具、动画片、迪斯尼乐园和流行音乐，它们对于促进美国母婴市场的繁荣与成熟的确功不可没。

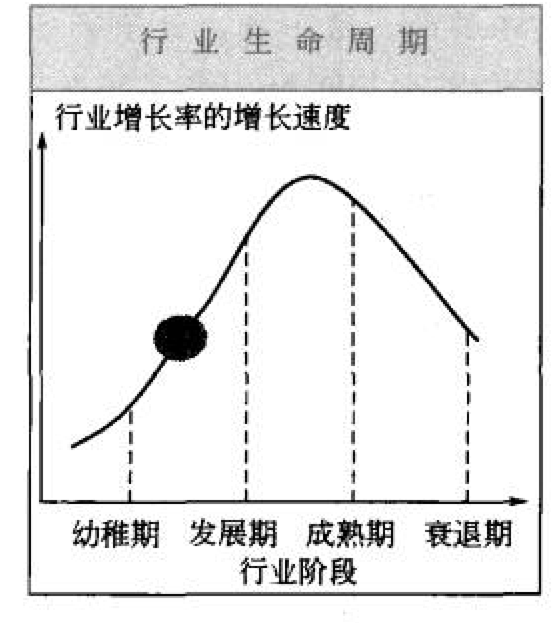
近年来，与母婴相关的站点成为国外各大资本的投资热点。艾瑞市场咨询数据显示，母婴及家庭类媒体已成为互联网用户访问的新兴热点，访问用户数量在过去的几年里增长迅猛。母婴行业的传统企业也看到互联网中的机会，纷纷建设自己的网站：迪斯尼新成立以母亲、家庭为中心的family. com网站；强生公司以约100万美元收购美国著名网站BabyCenter；美国玩具反斗城（toysrus）开发的babiesrus成功利用“电子商务十目录十连锁门店”的形式销售育儿用品。尽管日本是一个出生率极低的国家，然而日本的西松屋、365等类似模式的育儿网站的年收入竟达70亿元人民币。

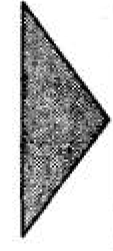
除了大举开拓新兴市场，国外知名的孕婴厂商走的是“产品服务化，服务产品化”的发展路线。他们非常重视与客户的互动与沟通。很多母婴用品销售商在销售产品的同时承担了服务的角色，为新生儿父母提供专业的售前咨询和售后服务。国外的母婴销售网站非常重视线上与线下服务的结合，在网上论坛、亲情营销、早教等方面做得更加人性化、专业化。

2. 国内母婴行业

（1）发展趋势

近五年来，母婴用品行业成为国内发展速度最快的行业之一，年均增长率在20%以上，而同期的GDP增长率只有9%，属于典型的快速增长的朝阳型产业。为此，许多专家认为母婴产业在未来20年内，将是中国最具成长性与最值得投资的新兴产业。AC尼尔森在中国进行全范围监测的30个主要母婴用品品类，2006年的整体增长率达7%，其中20个经历了正增长，10个品类达两位数增长。业内人士统计，2007年的母婴用品销量比2006年同期将提高50%左右。尽管中国母婴产业拥有巨大市场空间，但相比国外的母婴行业，中国母婴行业尚处于发展的初期阶段。与以人口优势著称的大市场形成巨大反差的是竞争对手的稀少，真正找到成熟盈利模式的企业屈指可数，销售和服务水平仍然处于良莠不齐的阶段。所以，母婴行业正处于发展初期的快速成长阶段，谁能在这一阶段占领市场先机，谁就有可能成为这个行业的领导者。母婴行业生命周期图如图1-8所示。





母婴行业处于快速发展期

- 市场消费潜力大，消费支出逐年增加
- 市场处于初级阶段，品牌分散度高，市场无强势品牌
- 购物地理环境局限性大
- 中间商业渠道不发达
- 零售终端多为自发性个体经济
- 网络销售和连锁业态刚刚出现，销售方式同质性强

图1-8 母婴行业生命周期图

正是由于母婴市场潜力巨大，并且处于快速发展的阶段，因此受到了众风险投资商的追捧。其中，红孩子先后获得了北极光、NEA、Cybernaut等多家投资基金3750万

美元的风险投资；另一家领先的母婴用品销售公司乐友则于2007年获得了永威投资公司的1100万美元风险资金；此后，同样经营母婴用品的宝宝树则于2008年3月获得经纬创投1000万美元的新一轮风投，据说还将有第二轮投资。此外，知名育儿网站摇篮网也都得到过风险投资，且盈利尚佳。

（2）整体市场竞争情况

由于母婴行业市场规模庞大，消费需求旺盛，利润丰厚，且进入壁垒较低，大批资金和人员被吸引进入母婴行业，市场上到处充斥着散兵游勇。据业内人士估计，在北京，大大小小的母婴用品专卖店的数量可能多达上百家。暗地里打价格战早已成为母婴行业的家常便饭，结果是不断有专卖店倒闭，同时又会有无数新的专卖店开张营业。在北京和上海等大城市，金猪年甚至出现了一些大型妇婴医院被母婴用品店"包围"的壮观场面，许多商家纷纷在医院周围安营扎寨。据粗略统计，仅在上海市第一妇婴保健院周围已有近20多家母婴用品商店。近几年来随着丽家宝贝、红孩子、乐友等一批有实力的新生力量进入这个市场，本已竞争激烈的母婴用品市场开始硝烟弥漫，价格战也逐渐由隐蔽转向公开化。2004年，红孩子和丽家宝贝两家公司相继降价，并致使越来越多的企业卷入进来，母婴行业的利润率从过去的26%被挤压到15%。

为了满足消费者的需要，一些大型商场也瞄准了母婴市场。母婴专区都相继扩大了营业面积，丰富了母婴用品的种类。从婴儿用具、服装到小型家具都引进了一系列大的品牌商。例如，在上海最大最专业的儿童用品商店宝大祥，为了抢占市场先机，已将母婴区域的营业面积扩大到总面积的1/3，并专门聘请丽婴房的专业培训师对母婴用品的销售人员进行专业培训。

以前，母婴产品的销售渠道一般是大型超市、百货商场专柜和小型专卖店。对于消费者而言，这些渠道存在着种种弊端，不是商品不全、质量没有保障就是价格昂贵。如今，母婴用品销售已经发生了革命性的变化。三大母婴用品企业——红孩子、丽家宝贝、乐友，凭借直邮目录和网络直销的新型营销方式，后来者居上，获得了大批忠实的受众，赢得了很高的美誉度，在母婴行业占据了优势地位。母婴行业品牌主要集中在像淘宝网、红孩子这样的主导品牌中，而地域品牌在本地区优势明显。

另外，由于准妈妈一般都有足够的休闲时间并且有与人分享孕期、育儿经验的需求，各大博客网站纷纷嗅到商机。新浪博客、搜狐博客都推出了专门的亲子、母婴博客服务。然而，脱离销售的线上线下互动显然是远远不够的。这一点，电子商务网站比博客网似乎更懂得如何从"金猪潮"中获得真金白银的收入。例如，淘宝网在2006年下半年就专门开设了一个母婴频道，有相关商品近200万件。而易趣、卓越、当当等电子商务网站也纷纷开辟了母婴产品板块。红孩子、丽家宝贝等网上专营卖场更是使出浑身解数保持在业界的领先优势。2007年，雅虎中国第一人、中国谷歌之父王怀南以及前易趣网总裁邵亦波也投入到母婴行业，这无疑给这个本已热闹非凡的行业带来了新的冲击。

3. 红孩子的主要竞争者

对于红孩子而言，目前在母婴用品市场上的主要竞争对手是淘宝网、丽家宝贝和乐友，后两家盈利模式与红孩子类似，不同的是他们还设有实体商店，而淘宝网则在灵活性和价格方面更胜一筹。此外，母婴专卖店如丽婴房，新加入的竞争对手如宝宝树，以及地区性的强势母婴品牌等也构成对红孩子的强大威胁。

（1）丽家宝贝

北京丽家丽婴婴童用品有限公司（"丽家宝贝"为其旗下品牌）成立于2003年4

月，以销售质量高、价格低的母婴用品而闻名京城。红孩子诞生之前，丽家宝贝是北京市场当仁不让的老大。在经营方式上，丽家宝贝（以下简称丽家）是最早采用“目录营销十网站”营销模式的企业之一。与红孩子不同的是，丽家同时还建有专卖实体店。到2009年2月为止，丽家宝贝在北京、天津、上海、深圳等城市已拥有40余家直营连锁专卖店，门店数量全国领先。并且，为了更好地“粘住”消费者，丽家宝贝增加了翻斗乐游戏区和婴儿游泳、儿童摄影、早教等综合性母婴业务平台，在婴童市场多方吸金。

丽家目前在国内拥有几百家供货商，经营产品皆出自国内、国际著名厂商，为丽家目录、门店、网站的产品销售提供了坚实可靠的产品资源。公司实行以“目录直投—电话订购—送货上门”和“连锁直营店自选零售”为主，“网上商城在线订购”为辅的经营模式与服务形式，从一诞生就受到了妈妈们的欢迎和喜爱。公司的经营理念是让顾客通过电话订购或网上订购，减少产品销售的中间环节费用，让利给顾客。在定价方面，丽家所有商品均低于市场价的10％～50％，这无疑是非常具有吸引力的。

丽家每季度向会员、社区、医院发行《丽家宝贝婴幼产品目录册》和《丽家宝贝孕产妇专刊》。目前在北京、上海、天津每年免费发行近300万册，全国超过120万个育儿家庭使用过丽家宝贝的产品目录。通过目录，妈妈在家就可逛商场，只需拨打一个电话即可享受送货上门、货到付款的服务。在物流配送方面，丽家拥有上百人的自有专业配送队伍，优势直逼红孩子，有些红孩子收费送货的五环外区域，丽家已经实现了免费送货，成为红孩子的最大威胁之一。

（2）乐友

乐友成立于1999年，是中国第一家母婴用品电子商务网站，并率先实现了综合性网站十专卖店十直购目录“三位一体”的乐友独特的互动式服务模式。但是由于乐友早期在经营上相对保守，因此错过了最佳的市场扩展期，使后来的丽家和红孩子有了可乘之机，因此在北京市场上屈居第三。乐友与丽家、红孩子在市场定位、目标市场、经营模式上都非常类似。

乐友公司在业内以其先进的服务管理系统著称。三位一体的网站、专卖店及目录电话等销售渠道实现了全面互联互通，包括商品介绍、库存数量在内的信息共享，使得每位客户可以同时在网站、专卖店、及目录销售三个渠道中任意选择购物，并获得最优化的服务及商品信息。此外，乐友的物流配送服务，包括订单处理、送货上门的速度在不断地提升。2006年年初独家推出的“当天订货当天到”的快捷送货服务，受到客户好评。2006年，乐友在北京开设的专卖店已达到13家，2007年乐友计划进入其他10个城市开设100家专卖店。同时，将增设满足目录销售和电子商务的国际化物流中心。2007年乐友网上商城全面改版，产品分类框架更加清晰，父母中心育儿文库内容更加丰富，同时还推出乐友亲子论坛社区服务，搭建了与会员的互动交流平台，扩展了会员享有的多项增值服务。

乐友公司拥有优秀的管理团队、专业人才，这对一个即将快速扩张并具备多种盈利模式的连锁企业来说，是取得成功最优秀的潜质。2007年7月，乐友获得永威投资公司的1100万美元风险资金。有业内人士称，按照乐友以往的情况，永威投资的1100万美元至少可占到50％以上的股份。乐友表示，此次融资将用于在全国范围内发展互联网、目录销售以及连锁店的零售业务。继获得风险投资后，乐友攻势明显加大，在定价方面总是以略低一点的价格与红孩子、丽家抢滩市场，在赠礼方面的力度也更大。目前乐友所销售的产品种类已超过万种，成为红孩子不得不重视的主要对手之一。

（3）淘宝网

然而，2007 年最让红孩子头痛的不是丽家宝贝和乐友，而是淘宝网的异军突起。凭借着集中的网店优势以及低成本策略，淘宝网 2007 年母婴产品销售额已达 12 亿元，将红孩子远远抛在了后面。

淘宝网（www.taobao.com）是国内首选购物网站，亚洲最大购物网站，由全球最佳 B2B 平台阿里巴巴公司投资 4.5 亿元创办，致力于成就全球首选购物网站。自 2003 年 5 月 10 日成立以来，淘宝网基于诚信为本的准则，从零做起，在短短的 2 年时间内，迅速成为国内网络购物市场的第一名，占据了中国网络购物 70% 左右的市场份额，创造了互联网企业发展的奇迹。截至 2006 年 12 月，淘宝网注册会员超 3000 万人，2006 年全年成交额突破 169 亿元，远超 2005 年中国网购整体市场总量。阿里巴巴总裁马云曾经说过的：一群蚂蚁可以打败大象。根据 Alexa 的评测，淘宝网为中国访问量最大的电子商务网站，居于全世界网站访问量排名的第 22 位，中国第 7 位。

2007 年淘宝网的反超在红孩子内部引起巨大的反响，红孩子未来的发展路线成为以徐为首的企业高层最为困惑的问题。过去红孩子仅仅瞄准如丽家和乐友这类营销模式相近的厂商，但是，现在红孩子真正感觉到"前有猛虎，后有追兵"，像淘宝网这样拥有 3000 万注册用户的购物网站在未来很可能会构成更大的威胁。

4. 消费者行为分析

（1）母婴用品的主要消费群体

母婴用品主要针对孕妇和 0～6 岁婴幼儿。因此其主要消费群体为有孕妇及婴幼儿的家庭，包括孕妇、父母以及爷爷奶奶、姥姥姥爷。其中消费主力是为 25～35 岁的婴幼儿父母。同时，还会扩展到拥有充足存款的祖父母们和外祖父母们，及身边的亲戚、好友等人群。根据调研显示，每个孕妇或婴幼儿身边至少有 8～12 个具有购买力和决定购买权的消费者，消费潜力无穷。有分析指出，母婴市场将成就新的礼品市场。许多企业开始把礼品当作常规的竞争点，用价值战应对价格战。在日本，婴儿出生、节日的时候被作为礼品而卖出的母婴用品的销售额所占的比例高达 80% 以上。目前中国消费者中购买母婴产品送人的也越来越多，逐渐表现出母婴用品礼品化的趋势。

2005 年开始，20 世纪 70 年代末、80 年代初出生的人逐渐成为母婴市场的消费主体。与 70 年代初出生的人相比，这一群体的成长环境相对较富裕，他们不但注重产品的品质，更加重视产品的品牌。目前，由于农村市场婴儿用品消费观念还较薄弱，所以大部分母婴用品企业都把目标市场定位于城市。调查显示，北京母婴用品网上主力消费者年收入高达 8.8 万元以上，且随着现在为人父母年龄逐渐增长的现象，其收入和职位也有增高的趋势。正是由于母婴用品消费者收入较高，品牌意识较强，因此这一市场有着较大的发展潜力，竞争也更为激烈。

（2）母婴用品的消费特点

市场调查显示，消费者在选购母婴用品时，考虑的关键因素主要是安全性、品牌、便利性、服务，其次才是价格。在对消费者信赖度的调查中还发现，消费者更倾向选择国外的产品。他们认为国外产品价格虽然略为昂贵，但注重安全性、科学性，品质更有保障。相反，消费者对国内产品存在一定的不信任感。根据国家质检总局连续三年组织全国质量技术监督部门，对童装、化妆品、童车、玩具、米粉、奶粉、纸尿裤等重点母婴产品开展的监督抽查结果显示，总体合格率仅为 77.3%。

因此，母婴用品的消费呈现以下特点。

① 对价格不敏感。相对其他产品，母婴行业的消费者对产品价格不是十分敏感，尤其是城市消费者。而且，现阶段的父母大多都是等到事业有成了才开始要小孩，有足

够的经济实力，只要品质过硬，父母一般都比较舍得投入。

但是，日前媒体公布的对北京市母婴用品的市场调查结果显示，78%的消费者认为目前的母婴用品偏贵，66%的消费者认为接受不了目前母婴用品的价格，45%的消费者抗议企业获取暴利行为，26%的消费者认为国家应该对母婴用品市场进行干预，只有15%的消费者认为企业本来就是市场行为，是可以理解的。

② 重视品牌。许多父母非常看重他人或网上对产品品牌的推荐。在力所能及的范围内，他们总是倾向选择最好最信任的品牌。有调查显示，中国城市宝宝1岁内最常喝的前十名奶粉的前四位都是进口奶粉，在母婴行业，人们的品牌意识表现得尤为突出。

调查显示，虽然消费者对价格性敏感度不太高，但是更多的母婴消费者倾向于选择价格合适的中端品牌。这不仅是因为中端品牌集合了价格适中与品牌可靠的优点，而且它兼顾了父母及祖父母一代人的购物理念，更好地平衡了产品质量与价格之间的矛盾。

③服务要求较高。由于中国倡导的晚婚晚育政策，20世纪90年代以来新生儿父母年龄都比较大，文化层次相对提高，对育养知识渴求且健康意识加强。但这些“新父母”们多缺乏孕育经验，并认为父母辈的传统孕婴观念不够科学。现代父母对婴儿健康的要求不仅停留在物质的供应上，且对孕婴知识与服务有强烈的渴望。因此，渠道除了销售产品外，还应承担布道的职能，通过网上论坛及目录营销的方式向消费者传递信息，帮助消费者进行选择和决策。

(3) 购买母婴用品频率和数量

红孩子的调查显示，购买母婴用品频率最高的时期是从孕妇怀胎6个月到婴儿一岁期间。这期间父母有初为人父母的喜悦，购买欲强，在孩子的消费上格外慷慨，奶粉、玩具、辅食、图书等各种产品都跃跃欲试，唯恐孩子输在了起点上。这一期间，城市消费者的月消费额可达1000～5000元左右。但随着婴幼儿年龄的增长，父母的消费趋向理性，对产品的实用性、功效性提出了更高要求，不再随便跟风，但总体而言，仍然是舍得投资的。1～3岁，父母的年消费额大概在2000～6000元，消费产品更多集中于食品和早教产品。3～6岁，年消费额大概在2000～7000元，消费产品更多的是早教类产品和玩具，其次才是食品。

一般来说，这个行业的消费周期在7年左右，销售商需要实时更新自己的潜在目标消费群，发掘新的商机。

(4) 购买途径选择

现在，母婴产品销售的渠道越来越丰富。从传统的商场、专卖店、超市到门类齐全的网站、目录。购买途径的多样性使这个行业的消费量迅速增长。一般来说，高端人群会更多的选择在商场、专卖店购买中高端产品。因此，商场、专卖店一般会引进相对高端的品牌产品，如新安怡、费雪、贝亲、NUK等。中低端消费者则喜欢到超市或小杂货店购买一些中低端必需品，因此这些渠道则会更多地选择中低端产品，如喜多等。而上网频繁的消费者会优先考虑网上购物，较为繁忙又不喜欢上网的消费者则倾向于使用目录购买，通常网上、目录中的商品品牌门类较全，能够更好地满足不同层次消费者的需求。

不同的销售渠道根据消费者的不同，会有不同的商品定位，而这种商品定位也会进一步强化消费者对该渠道的认知，从而形成不同的细分市场。

三、红孩子的公司概况

1. 红孩子的发展历程

2004年3月的一天，红孩子的四大创始人徐沛欣、李阳、杨涛和郭涛在北京京瑞

酒店从晚上8点一直聊天第二天早上5点，决定创立红孩子。性格各异的四人是认识多年的老朋友，除了杨涛外，其他3人的孩子都是0～3岁，对于母婴市场有一定了解，认为该行业有着广阔的前景。按照四人早期的规划，红孩子致力于通过目录和互联网为用户提供方便快捷的购物方式和价廉物美的产品，成为中国最大的母婴销售企业。创立伊始，红孩子以一站式服务、目录销售跟随者及低价竞争的方式杀入母婴用品销售市场，半年内即实现赢利，一年后成为北京母婴市场销售冠军。

红孩子的供应商全部是厂商和厂商指定的代理商和经销商，所售出的产品都是通过正规进货渠道购进的正牌商品，与亲临商场选购的商品享受同样的质量保证。为确保客户能够随时拨通订购热线，红孩子建立了行业内最专业的呼叫中心，可满足300多人同时在线咨询订购产品。每位坐席代表都经过客户服务礼仪、产品知识等专业培训，考核合格后上岗。红孩子为客户提供方便、快捷的配送服务。承诺客户购物不设起订，免费送货，并在订单确认24～96小时之内收到货物。每一位配送专员穿着红孩子统一的工作制服并佩戴胸卡。

凭借独特的业务模式，良好的发展势头和优秀的核心团队，红孩子顺利吸引到美国著名风险投资公司NEA和Northern Light的两轮融资。融资后红孩子着手搭建全国构架，截止到2007年年底，公司已经在北京、天津、沈阳、上海、南京、武汉、苏州、无锡、大连、杭州等地拥有17家分支机构。

2. 红孩子的公司目标、市场定位和市场战略

公司目标：母婴行业领导厂商，中国最大的母婴产品B2C网站、中国最大的母婴产品目录销售商

目标市场：0～3岁的新生儿家庭

市场定位：母婴用品一站式卖场，为孕妇、婴幼儿提供一站式家庭购物

服务理念：客户就是父母，尽一切可能为客户做好每一件事；让客户不仅仅感觉红孩子专业，更感到温暖和贴心

营销模式：刊＋网＋电话，目录营销＋网上营销＋电话营销，以产品目录营销为主，逐渐切入网上营销，结合电话呼叫中心。

3. 红孩子的市场地位

短短三年时间，红孩子（www.redbaby.com.cn）已经成为中国规模最大的母婴用品网上商城，是国内仅次于卓越和当当的第三大互联网商城，并成为Alexa全球排名第一的中文母婴网站，同时也全国规模最大的目录销售企业。

从2005年到2007年三年间，其销售额实现了0.5亿、2亿和6亿人民币的跨越式增长，“超越了B2C的先驱卓越和当当”。与卓越和当当的长期巨额亏损形成明显反差的是，踩着“风火轮”的红孩子声称自己从来没有出现过亏损。2007年，《中国企业家》杂志在对中国成长性企业调查中，对红孩子的点评是“三年前，它是B2C市场的新进入者，而现在，它已经成为了这个市场上的领头羊”。

现在每天都有6万多个产品从红孩子的库房中发出，送达率高达95%，重复购买率达80%，市场占有率达到20%以上。其中北京60%的母婴产品都是通过红孩子卖出去的，日交易额达到200万元左右，是北京市场当仁不让的销售冠军。根据红孩子自身的调查发现，“现在北京市场每卖出4罐奶粉，就有一罐出自红孩子的销售渠道，也就是说，红孩子至少可以把握25%的市场销售数字和客户预计需求”。2006年8月，红孩子成功收购上海母婴用品销售大王——海小阿华母婴健康机构，正式入驻上海地区。小阿华在上海市场销售额已近亿元，在上海有着很好的口碑，这场并购是一次强强联合，

使红孩子立刻成为上海滩老大。2008年，红孩子预计将完成26个城市的全国布局，成功实现从区域品牌向全国品牌的延伸。

4. 红孩子的经营模式

红孩子“目录＋网络＋呼叫中心”的经营模式通过呼叫中心（call center）将B2C的目录、网络两种形式做了无缝联结，提高了消费群体的购买准确率和购买效率，形成了线上、线下两种营销方式的互补，这种互补的优势如下。

目录营销：方便了非网络购物群体的一站式购物需求，在中国，互联网络消费群体仍然较小，互联网结算的安全性与便捷度仍然有待于进一步提高，目录营销方式很好地满足了消费者一站式购物的便捷选择需求。

网络营销：为互联网消费群体提供了便捷。2004年，母婴行业的领导企业并未能全面认识到网络对于目录营销的实际促进作用。红孩子的创立者之一的郭涛以前在慧聪工作，有较强的IT背景，对网络的理解高于其竞争对手。网络以较低成本提供丰富的信息和同顾客的良性互动非常有助于提高签单率。同时，红孩子还可通过IT系统跟踪客户信息，保证对客户的服务效率与质量，并实时维护和更新客户数据库。

呼叫中心：起到联系目录与网络部分的枢纽作用，将线上、线下的订单进行处理，并在配送之前进行确认。可以说，呼叫中心的客服人员既是前锋又是守门员。呼叫服务的质量、呼叫服务的能力、对商品的熟悉、对问题处理能力都决定着客户对红孩子的满意度。关键的“最后一公里”效应在这里就已经显现，公司的品牌效应往往在呼叫中心的服务中被放大，在配送环节上只是客户对这种放大的验证。

红孩子快速发展的基础在于其独特的经营模式，其形成规模经济的方式不同于以选择店面为主的丽家宝贝等企业。通过依赖融资的力量和独特的经营模式，红孩子飞速超越同类竞争对手。然而，它的快速发展，也存在缺乏对高端产品的体验、营销方式被复制的威胁等。随着竞争对手对红孩子的重视程度提升，红孩子势必遭遇越来越激烈的贴面战和肉搏战，价格战争不可避免。

四、红孩子的多元化战略

1. 红孩子新的市场目标

在母婴市场初尝甜头后，红孩子对于未来产生了更大的期望。翅膀长硬的红孩子已经不仅仅满足于在母婴市场的王者之席，开始觊觎其他行业。这时红孩子的核心团队产生了分歧。乐观派的徐沛欣、李阳二人希望公司能积极拓展其他产品线，从其他市场分一杯羹，并摊薄公司物流成本。而相对保守稳健的杨涛、马建阳二人则认为公司过去的成功仰赖于公司专注于母婴市场，应该在这个市场上深入挖掘，扩大占有率，巩固领导地位。

说服力极强的徐沛欣拿出了当初搞定风险投资商时的魄力，将其他行业的前景一一呈现给稳健派，并努力获得了投资商的认可，从而在大家的将信将疑中开始了多元化进程。徐沛欣制订的红孩子新的市场目标是：以更丰富的产品满足更多家庭用户需要，为客户提供优质产品和服务，做家庭购物服务的持续领跑者。同时，红孩子提出“今后的发展目标是以低成本的销售模式、丰富的自有品牌产品和全国采购系统，继续发扬‘低价＋优质服务’的经营理念，凭借自己丰富的客户资源和业已成熟的销售渠道做家庭购物服务的持续领跑者！”

从表1-6可以看出，红孩子已经由专业化的母婴用品销售网站开始了多元化路线。尽管红孩子解释为相关多元化，并称其主要针对的客户群仍然是婴幼儿家庭，但是显然其产品线所跨越的领域已并非“相关多元化”所足以涵盖。从专业化到多元化，还没长

大的红孩子真的找到了合适的发展路线吗？他们的市场拓展战略是否经得起客户和时间的检验？

表 1-6　红孩子新旧市场定位对比

对比	市场目标	市场定位	目标市场	产品线	涉及行业
2004～2005 年	母婴行业领导厂商，中国最大的母婴产品 B2C 网站、中国最大的母婴产品目录销售商	母婴用品一站式卖场（为孕妇、婴幼儿提供一站式家庭购物）	0～3 岁的新生儿家庭	母婴用品	母婴幼行业
2006～2008 年	以更丰富的产品满足更多家庭用户需要，为客户提供优质产品和服务，做家庭购物服务的持续领跑者	家庭购物服务的持续领跑者	所有家庭（以婴幼儿家庭为主）	母婴用品、化妆品、健康产品、自选礼品、家居产品	母婴、电脑手机、家居、健康品、化妆品

数据来源：红孩子官方网站，本文作者根据红孩子官方网站资料整理，2008 年。

2. 红孩子的多元化发展战略

徐沛欣一直坚定地认为，“红孩子赢就赢在战略”。红孩子在成立的第一天起，就为引入风险投资做好了准备。在后来居上的过程中，引入风险投资被证明是红孩子迈开大步跨越式发展的充要条件，这是其竞争对手当时未曾想过的事情，这也得益于红孩子创业团队中高管成员的投资背景和对资本市场的深刻理解以及对企业可持续发展的长远规划。引入风险投资不仅给红孩子带来了资金，也为其发展引入了战略合作伙伴。红孩子的迅速发展给了徐沛欣和管理层很大的信心。为此，红孩子开始雄心勃勃地制订多元化发展战略。

（1） 产品线规划

“用户都敢于在我们这里买给婴儿吃的奶粉，他还有什么东西不放心在我们这里买?”徐沛欣认为红孩子有能力进入更广阔的市场。他想到，家庭大宗支出，如房子、汽车可能决定权在于男性，而快速消费品的采购一般是由女性完成的，妈妈往往是家庭购物的决策者。女性的购买力完全能够支撑起一个新的战略规划，那就是打造一条“家庭购物高速公路”。“对快速消费品进行消费决策”的女性会决定孩子的奶粉等用品的购买，也可能会为自己选购化妆品，为老人选购保健品，为家庭选购家居用品，这就是徐沛欣的“B2F”战略构想。他认为红孩子可以充分利用母婴市场已建立起来的广泛的客户基础，并结合“目录＋网站”模式，将红孩子的战车开进家庭市场。届时，红孩子将拥有母婴用品、化妆品、健康产品、自选礼品、家居产品五条产品线。从此，红孩子将从 B2C 转向 B2F，主要客户定位为家庭客户，这一市场较之之前的母婴市场，购买力更强，消费范围更广。根据徐沛欣的构想，多元化经营将降低企业运营成本，扩大企业经营范围，提高企业销售收入。

（2） 成本规划

在红孩子的成本构成中，以物流成本与目录制作发放成本为主要成本。物流成本包含配送成本与仓储成本。如何从战略层面降低成本？红孩子从创业伊始就自建了物流配送体系，从而使红孩子能够整体把控物流体系。红孩子广州分公司总经理张宏伟计算过：“如果是外包，每一个产品都有 8～10 元的送货成本。但红孩子能做到 4.52 元，也就是说在一个产品配送中我们省了 5 块钱。在销售的每一个环节我们都可以省一些钱，这样会给我们提供更多的盈利机会”。

在红孩子打造的“家庭购物高速公路 B2F（business to family）”战略规划中，降低配送成本的关键在于依靠产品线的多元化及与其他战略合作伙伴合作建立渠道来实

现。例如，与新加坡创新国际婴童教育软件 WaWaYaYa 独家合作开拓婴幼儿教育领域，帮贝塔斯曼拓展北京的图书市场，向其他专业性较强的零售企业（如北京金象大药房）开放已经建好的家庭购物高速公路等。为合作伙伴提供在“家庭购物高速公路”上的服务成为红孩子降低自身成本的又一渠道。徐沛欣说“红孩子最有价值的就是它的渠道。这条渠道建好了，上面可以走不同的商品，就好比高速公路上可以跑各种不同的车”。另一种降低仓储成本的做法是加快库存周转率。2005 年亚马逊的库存周转率是 28 天，而红孩子的库存周转率可达 25 天。2007 年红孩子向会员免费发放的产品目录已达 1000 万册以上，极大带动了销售，并随之产生了较高的目录制作与发放成本。红孩子的办法是，制作成本由广告与厂家方面共同消化，配送的主要成本则主要在于效率成本。如今，红孩子有 1/3 的员工在做配送工作，物流人员除了送货外，还要进行发放产品目录和信息调查。徐沛欣认为，这些工作可帮助红孩子准确把握用户需求并扩大用户群，而总成本并不会增加，反馈回来的信息将有利于进一步降低自己的成本。

（3） 国际化战略规划

徐沛欣在谈到未来战略时肯定地说“未来红孩子的战略目标就是国际化”。在企业的国际化方面红孩子似乎有先天优势，风险投资的海外背景使红孩子距离海外上市仅一步之遥，而红孩子在国内母婴行业已经建立的领导地位也使徐沛欣相信红孩子有必要也有能力将战略蓝图扩展到海外。他认为作为零售企业，只有实现国际化经营，才能实现规模经济，降低成本并扩大市场占有率。

3. 红孩子的市场困境

徐沛欣的市场拓展战略规划看似前程锦绣，然而果真如此吗？过去几年，红孩子的发展速度毋庸置疑，然而如何保持竞争优势，如何实现全国性乃至国际化扩张？面对内外如此多的质疑与问题，徐沛欣开始遭遇前所未有的困境。

随着市场和产品的不断拓展，红孩子在企业管理、销售乃至服务各方面的问题已经开始频频暴露。由于产品线扩大，品牌推广部经理万莹和她的团队几乎天天都在连夜加班赶着设计和印制目录，很多员工开始抱怨不堪重负，一直以来无怨无悔的万莹上周也开始发来邮件说“我有点顶不住了”。客服人员最近经常因为客户打不进热线而遭到客户痛喝。物流人员每天疲于奔命，服务态度也不再热情，客户满意度直线下滑，要求加班费和辞职的信件越来越多。还有许多在红孩子购买小家电和家居用品的老客户的维护成本也越来越高。

随着红孩子涉入的行业越来越多，竞争对手的范围迅速扩大，如表 1-7 所示。过去竞争对手仅限于母婴行业，且主要为营销模式相近的母婴产品销售网站，现在却开始遭到母婴、电脑手机、家居、健康品、化妆品等多个行业的共同关注。卓越网、当当网等 B2C 网站开始防范阻击，而专业的化妆品、电脑手机等销售网站也当仁不让。最让红孩子措手不及的，是阿里巴巴旗下的淘宝网。2007 年，淘宝网公开宣布，已经在母婴用品上全面超越红孩子，实现 12 亿元的销售额。至今以母婴用品销售为主的红孩子，开始受到巨大的威胁。相比淘宝网网店的灵活应变能力与低成本运营方式，红孩子一直引以为豪的低价战略遭遇了前所未有的挑战。此外，红孩子在母婴行业的成功开始让更多的潜在竞争者眼热，“目录＋网站＋呼叫中心”的模式并非不可复制，竞争者纷纷效仿，甚至价格比红孩子更低。有中国谷歌第一人之称的前搜狐网总裁王怀南也跃跃欲试地跨入母婴行业，成立了“宝宝树”，并意图占领更加细分的“婴幼儿益智产品”市场，成立不久便获得 1000 万美元的风险投资。面对潜在竞争对手的虎视眈眈，老竞争对手的奋力猛追，红孩子开始内外交困。

表 1-7　红孩子新老竞争对手对比一览表

过去	主要竞争对手	现在	主要竞争对手
母婴行业	母婴产品销售网站：丽家宝贝、乐友等 母婴用品专卖店：丽婴房、七七宝贝等 超市：沃尔玛、家乐福等 大型商场：百盛、太平洋百货等	母婴行业	母婴产品销售网站：丽家宝贝、乐友、淘宝网等 母婴用品专卖店：丽婴房、七七宝贝等 超市：沃尔玛、家乐福等 大型商场：百盛、太平洋百货等 社区专卖店 新进入者：宝宝树等
		化妆品行业	化妆品购物网站：No.5 时尚广场、草莓网、完美女人、卓越化妆、YesStyle.com 等 化妆品专卖店：丝芙兰、名都、美雅等 大型商场、超市等
		健康品行业	健康品购物网站：健康在线、中国健康产品网等 健康品专卖店 健康品销售药房 超市、商场等
		礼品行业	礼品购物网站：中国礼品销售网、红色小礼品销售网等 超市、商场、礼品经销商等
		家居用品行业	家居购物网站：宜家、中国家居饰品网等 家居商城：百安居、居然之家等 超市、商场等
		综合产品网上购物商城	卓越网、当当网、天天购物网等

新开辟的市场由于遭遇新竞争对手的联合抵制，不得不在价格上一降再降，利润空间越来越薄。公司销售额上涨、表面无限风光的同时，利润却并不如他所预料的那样同步上扬，整体利润率甚至出现下降的趋势。分管新事业部拓展的马建阳热情受创，一再追问徐“咱们这样拓展又不赚钱，到底是为了什么?”其实，有时候徐沛欣自己也没有底。回归专业化还是继续多元化，徐沛欣再度陷入沉思……

附录 1-1　红孩子发展历程

2004 年 6 月　业务启动
2004 年 9 月　正式开通红孩子网站 www.redbaby.com.cn
2004 年 10 月　开始使用在线订购系统
2004 年 12 月　实现盈利
2005 年 7 月　发起成立中国 BTOC 联盟
2005 年 8 月　红孩子推出网上论坛及社区
2005 年 9 月　Redbaby 自有品牌产品开始生产
2005 年 10 月　推出网上支付
2005 年 11 月　NEA、北极光两大投资基金对红孩子进行第一轮投资 300 万美元
2005 年 12 月　天津红孩子公司营业
2006 年 4 月　沈阳红孩子公司营业
2006 年 6 月　上海红孩子公司成立
2006 年 9 月　新增化妆品、健康用品业务
2006 年 9 月　获得 NEA 第二轮融资 500 万美元
2006 年 12 月　武汉、南京、苏州分公司成立

2007 年 1 月　大连、无锡分公司成立

2007 年 3 月　杭州分公司成立

2007 年　全国共有 18 家分公司成立

2007 年　获得 KPBC（凯鹏华盈）2500 万美金第三轮融资

数据来源：红孩子信息技术公司官方网站 www.redbaby.com.cn，2007 年。

附录 1-2　宏观经济数据

中国国内生产总值如图 1-9 所示。

中国城镇居民人均可支配收入如图 1-10 所示。

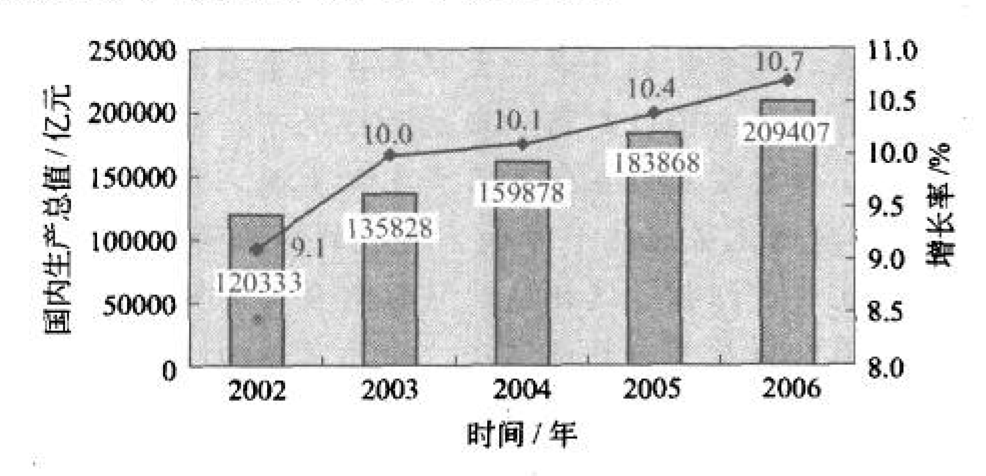


图 1-9　中国国内生产总值（2002～2006 年）

数据来源：中华人民共和国国民经济和社会发展统计公报，2006 年。

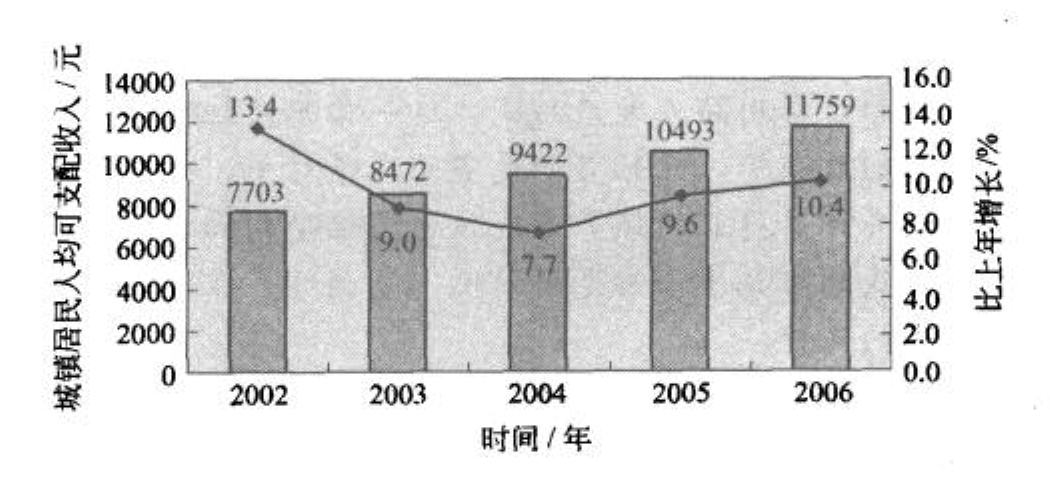


图 1-10　中国城镇居民人均可支配收入（2002～2006 年）

数据来源：中华人民共和国国民经济和社会发展统计公报，2006 年。

中国出生率与每年新生儿总数如图 1-11 所示。

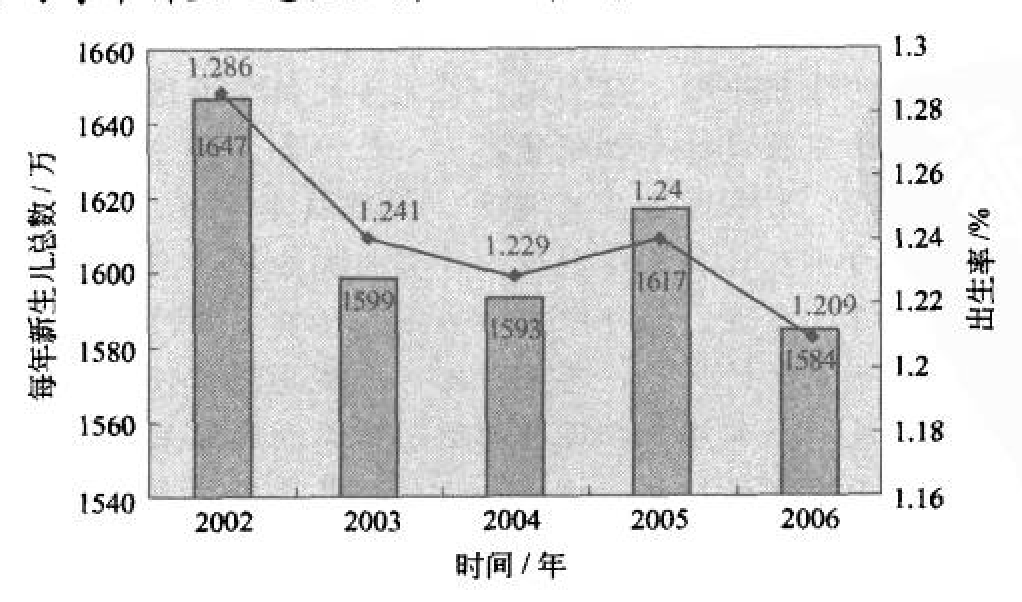


图 1-11　中国出生率与每年新生儿总数（2002～2006 年）

数据来源：中国人口信息网，2006 年。

案例点评

2003年以来，母婴用品行业迅猛发展，成就了一大批母婴用品销售商，红孩子就是其中的一员。2004年3月成立的红孩子，仅半年时间便实现盈利，每年以超过100%的速度迅猛发展，2007年销售额已达到6亿元，并在全国开拓了17家分公司。

红孩子的成功可以归功于其占据了天时、地利、人和三个有利条件。从案例中，我们可以看出红孩子进入母婴市场时，正赶上中国第四次“婴儿潮”，整个母婴市场一片繁荣。另一方面，业内缺乏优秀的领导者，大家都在摸索盈利模式，利润空间大，但却没有能够拥有高市场占有率的全国性厂商。在这种情况下，红孩子提出“目录+网站+呼叫中心”的盈利模式，并把重点放在铺开目录发行上面，找准潜在消费者，强化呼叫中心和IT能力，以及自建物流渠道几个方面。这种战略和竞争者立刻一见高下，占据了主动地位。从地利角度看，红孩子选择从北京辐射全国的战略。母婴产品目前的主要市场在城市，从城市包围农村是业内普遍做法。而北京作为中国之都，有着更强的全国性影响力，在北京的成功模式很容易复制到其他城市，而且具有示范效应。最后，红孩子在三年中先后三次获得3500万美元的风险投资，雄厚的资金也促进了红孩子的迅速发展。

然而，在母婴行业前景一片大好的情况下，红孩子CEO徐沛欣却提出了迈向综合市场的“B2F (business to family)”的构想，即从单一的母婴产品线迅速扩展为母婴、化妆品、健康品、礼品和家居用品五大产品线。这一构想使红孩子从专业化经营走向了多元化道路。多元化后的红孩子，开始直面更多的竞争对手，企业管理和资源整合难度频繁困扰管理层，而过去母婴行业的领导者地位也已经受到淘宝网的强大威胁。面对内忧外患，拥有五大产品线的红孩子如何走出困境、复制过去在母婴行业的成功是红孩子的企业管理层亟须解决的问题。

实施多元化战略，无论是相关多元化还是无关多元化，其重点都是充分利用企业现有的核心竞争力。红孩子的核心竞争力是什么？创新的经营模式——“目录+网站+呼叫中心”的渠道高速路。当这条高速路高效运转时，它可以为企业带来可观的利润。而一旦它效率下降，就有可能削弱红孩子的竞争优势，导致成本上升、顾客满意度下降，不但无利于新产品线的发展，甚至影响其原有的母婴业务的市场地位。

在进行专业化运营时，红孩子在母婴用品行业精耕细作，利用精准的目录发放、高效的配送团队以及优质的呼叫中心，建立起一条完善的销售渠道，并积累了大量的客户资源。这样看来，红孩子发展成综合性销售商似乎已具备了条件。但是，现实却并非如此。一方面产品线增多后，对人才的需求增大，管理技术难度加大，管理成本、IT投入、呼叫中心投入、人力投入、目录印制投入等都将相应增加。另一方面，资源的分散会导致母婴产品销售资源被牵连，如呼叫中心占线、送货不及时等一系列问题，从而抵消过去红孩子专营母婴行业时的优势，甚至引发客户抱怨与信任危机。

红孩子的多元化发展，全部建立在现有的运营体系和顾客基础之上。因此，红孩子想要在多元化的道路上走得更远，就必须进一步优化其运营体系，寻找新的投资以支持其不断增加的运营成本，做好顾客管理，维护和保持现有的顾客群体。在母婴市场的领导地位及其自身的竞争优势得以巩固之前，红孩子不妨放慢多元化的步伐，等时机成熟再谋求更大的发展。

案例 1-3　CPI公司的市场进入战略[1]

2005 年 4 月的一天，衍射着沙尘的阳光透过玻璃幕墙照射进位于北京 CBD 的高层写字楼里。Jenny 捧着一杯香浓的咖啡，坐在自己的办公室里，看着窗外川流不息的车流和林立着各色国际标准写字楼的商圈，思绪却依然停留在昨天晚上季度销售会议的讨论上。作为 CPI 中国公司的销售副总，Jenny 对会议中提出的坚持现有“农民战略”的市场进入战略还是调整为“傍大款”的战略也在认真考虑。

在昨天的季度销售会议里，针对第一季度的销售情况未能按计划完成，主要负责保险行业客户的销售总监李铭提出，现有的市场销售模式在公司刚刚进入中国市场的时期是不太适应的。同时列举了在销售时所遇到的问题，如行业客户对业务流程外包服务的接受程度不高，客户需要一揽子的解决方案，公司的知名度和认知度低等。同时对行业客户来说，关键决策人很重要，而这样的决策人往往需要与之进行很长时间的交往才能获得其认可。这使得原定的销售目标很难完成，也无法满足公司快速进入中国市场、获得市场份额的战略目标。李铭提出改变现有的中国市场进入战略，以建立战略合作伙伴关系为主要的市场进入模式。如同“傍大款”，将主要精力放在与知名 BPO 软硬件服务商或知名跨国 BPO 服务商建立战略合作伙伴关系，优势互补，利用他人的销售队伍和客户群体，达到 CPI 快速进入和获得市场份额的目标。而负责外资金融、银行行业客户的销售总监 Dennis 则坚持现有的“农民战略”，主张由销售人员直接开发和跟踪终端行业客户，专注于已有美国项目经验的行业，专注于与文档信息管理相关的数据及图像转换服务，暂不涉及软件及语音服务外包。这样才能在尚未成熟的业务流程外包服务市场上，真正赢得行业客户市场，建立行业品牌，而且也能保证销售的高附加值和利润率实现。

Jenny 面临第一季度销售受挫的局面，必须认真考虑和权衡他们的意见，以保证公司以正确的市场进入战略顺利进入中国市场，保证今后的销售和市场份额达到公司目标。

一、业务流程外包（BPO）的定义

业务流程外包（Business Process Outsourcing，简称 BPO）是将一个使用 IT 的业务流程（如财务和会计、人力资源、付款服务、供应链管理、运营、销售、市场和客户服务等）委托给一个第三方机构，让它按照一整套定义好的规范来拥有、管理和运作整个业务流程。

离岸外包是指企业把业务流程或生产转移到成本较低的国外公司或附属公司。BPO 旨在降低运营成本，提高运营收益。

一般而言业务流程有三种类型：

第一种是核心流程（构建竞争优势）；

第二种是关键性的、非核心的流程（其具有重要性，但并不带来决定性的竞争差异）；

第三种是非核心的、非关键性的流程（工作环境的基础）。

在上述三种流程中没有人建议将第一种核心流程外包，因为核心流程通常是一个公

[1] 本案例根据北京大学光华管理学院 2006 届 MBA 毕业论文改编，作者刘安嘉，指导教师江明华。

司的核心竞争力所在。而许多咨询家建议将第二种关键性的、非核心的流程外包给在相关流程上具有专门经验的供应商，因为这些供应商会对相关流程进行研究投资以使其服务达到世界一流水平。大多数咨询家建议将第三种非核心的、非关键性的流程全部外包。这样做的目的是将核心工作进一步加强，非核心部分进一步降低成本，从而增强竞争优势。

与以往制造外包模式不同的是，作为BPO企业，外包商所承接的是业务系统的一个组成部分。如果这个模块不能正常工作，将导致整个业务系统的运营失败。因此，BPO企业所处的市场环境及其管理环境、人员组成、成本控制、数据安全控制、基础设施等是否完善、健全，对于其承接BPO订单至关重要。

优秀的BPO企业的优势在于对客户所在行业的精通。从这些BPO公司的市场战略来看，可以说对行业的选择决定了企业的成功。一般来说，BPO公司的市场战略主要有以下三种。

① 综合性BPO，是一种“单一多步”行业战略方法。这种战略的特点在于对一个单独领域中的多个业务流程提供了支持，这种领域比如有银行业的信用卡业务（其中包括后台信用卡申请人资料处理、语音催缴服务等）、房屋贷款业务等。

② 多领域BPO，更具战略性市场选择，即跨多个领域支持混合流程功能外包。这种战略虽然不太常见，但对于有多年BPO服务经验的大型公司来说也有涉足。这些领域有人力资源、财会、采购以及客户服务等。

③ 离散流程BPO，涉及外包单独的子流程，比如数据处理，员工福利等。这种离散流程BPO通常是在终端客户没有完整的流程外包方案或是外包初期，仅仅是将流程的小部分简单低附加值的环节外包，或是综合性BPO的子单元，会再次被转包出去。

二、全球BPO市场

1. 全球BPO市场发展历程

BPO在世界范围，特别在发展中国家的扩展，主要由于IT技术在这些国家的发展和网络应用的快速普及，加之发达国家（主要是美国、欧洲和日本）想以较低价格外包非核心业务职能的企业增多。例如，一家美国公司在本土做一个项目需要花费一百万美金，但是外包给其他地区的服务提供商只需要五万美金。在美国和欧洲，外包可以为企业节省60%到70%的成本，而质量不会受到影响。目前，BPO服务涉及金融、保险、医疗、人力资源、抵押、信用卡、资产管理、顾客照料以及销售和营销等领域。

20世纪90年代，美国运通（American Express）、通用电气（GE）和英国航空公司（BA）都开始把他们的后台办公室运作转移到印度，以削减成本。渐渐地，其他跨国公司也都纷纷效仿，要么在印度、中国、墨西哥等成本较低的国家成立子公司，要么与第三方服务提供商签订外包合同。银行、电信、零售、公用事业、金融服务和制造业等行业对低成本产品和服务的需求，使大量独立的业务流程外包（BPO）公司在印度、墨西哥、中国、菲律宾，甚至在爱尔兰、澳大利亚等发达国家应运而生。

过去4年的经济不景气加快了这种趋势：欧美企业都面临着降低成本但不能降低质量的巨大压力。外包使他们可以把人力成本降低85%之多，特别是在某些非核心领域，如顾客关怀和后台行政工作。印度的呼叫中心员工平均年薪为2400美元，而在美国，同样的职位年薪要达到18000美元。许多公司最初是离岸的附属公司，为母公司提供后台办公室服务，现在则成为面向其他跨国公司的第三方服务提供商。印度外包业创造的价值中，70%以上来自IBM、埃森哲（Accenture）、康沃吉斯（Convergys）等跨国公

司，或通用电气的离岸公司。

2. 全球BPO市场增长预测

据IDC研究报告，2003年全球业务流程外包（BPO）服务支出大约为4050亿美元，较2002年增长大约8%。IDC预计，未来几年该市场将以11%的CAGR（综合增长率）增长，并在2008年达到6825亿美元。事实上，BPO市场既充满令人兴奋的机会，也存在各种复杂的挑战。整个BPO市场是由许多极为不同的BPO行业市场组成。希望在BPO市场上有所成就的服务供应商需要对每个BPO细分市场进行分析，根据各自不同的服务特点来满足客户需求与期望，并根据自身的优劣势来决定业务重点。要在BPO市场上立足需要时间、资源、耐心和长期承诺，并且伴随着各种风险。

从Gartner对美国2004年BPO市场的分析和预测数据可以看出，对业务流程外包需求最大的前五位行业是：银行金融业、制造业、保险业、政府机构、公共设施/电信行业（见图1-12）。

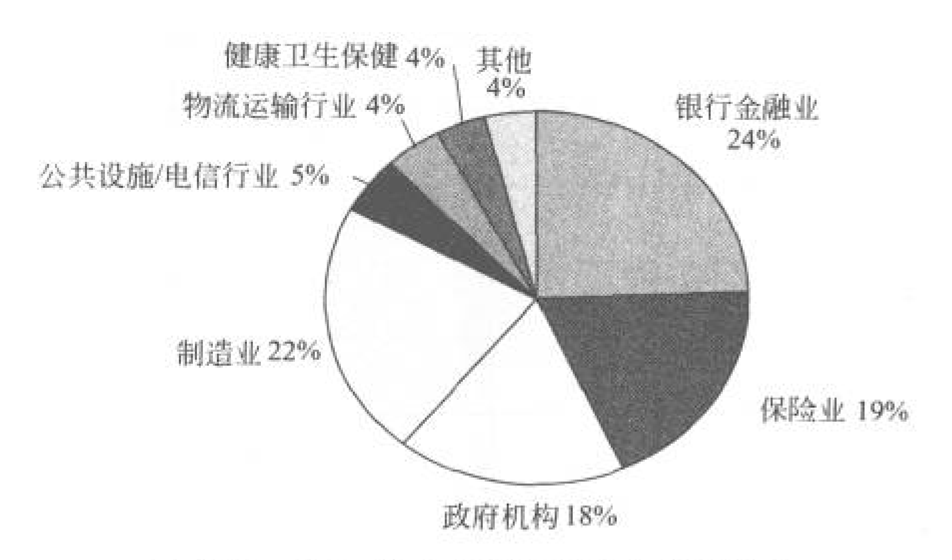


图1-12　2004年全球外包市场的行业构成

资料来源：Gartner 2004年全球外包状况研究报告。

图1-13是Gartner 2004年全球外包状况研究报告中提供的全球外包业务在各主要行业的市场增长预测分析。从BPO行业的增长情况看，将来的主要需求仍集中于金融

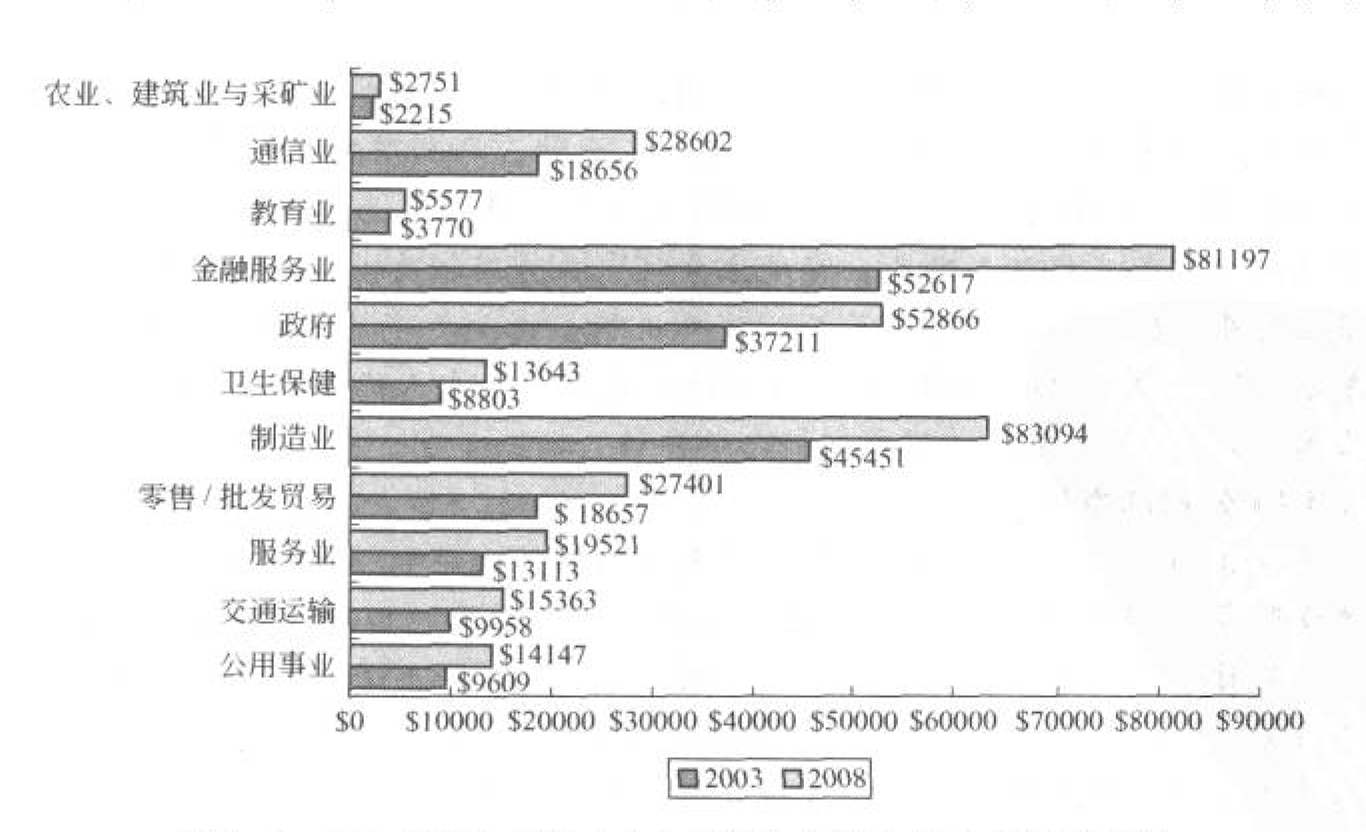


图1-13　2003年各主要行业的全球外包市场及2008年的预测值

资料来源：Gartner Research（2004年12月）。

服务业、制造业和政府。

3. 全球 BPO 市场细分及服务内容

BPO 涵盖的服务内容和领域很广泛，而且不同行业对于 BPO 服务的需求也有不同的侧重点（见表 1-8）。从不同行业对服务内容的需求看，企业对 BPO 的需求主要集中在人力资源，采购、财务/会计、设施运营管理、文档后台/数据管理等方面。

表 1-8 各行业对 BPO 服务内容的需求

服务内容 / 行业	人力资源	采购	财务/会计	语音服务	物流运输	工程设计/研发	设施运营管理	文档/后台数据管理
保险业	v	v	v	v			v	v
金融服务业	v	v	v	v			v	v
制造业	v	v	v		v	v	v	v
政府	v	v	v	v	v	v	v	v
卫生保健	v			v				v
公用事业	v	v	v	v	v		v	v
通信业	v	v	v	v		v	v	v
零售/批发贸易	v	v	v		v			v
交通运输	v		v				v	v
服务业	v	v	v	v			v	v

资料来源：Gartner Research（2004 年 12 月）。

三、CPI 公司介绍

CPI 公司是一家 1998 年成立的软件技术公司。公司成立初期定位于软件出口和网络技术服务提供。2000 年，公司业务转型进入数据文档管理业务流程外包领域。在随后的 5 年里，公司从 20 人扩大到了 600 多人，连续 3 年销售额增长达到了 50%，预计销售收入在 2005 年达到 1000 万美金。CPI 的主要业务内容为第三方数据文档管理解决方案提供以及业务流程外包服务。市场主要集中在美国、英国和澳大利亚。客户群体集中于保险行业、银行业、金融服务业及政府机构。在欧美市场份额稳定增长的情况下，CPI 决定在 2005 年年初进入中国 BPO 市场，获取市场先入优势，快速增加市场份额和销售收入，为 2010 年上市做好中国概念的准备。

1. CPI 公司的发展历程

公司成立初期，将主营业务定位为对美国的软件出口和对国内企业提供网络技术和网站建设服务。2000 年，公司决定改变其主营业务方向。通过对印度软件业的结构分析发现，号称软件出口大国的印度，70%的软件 IT 服务出口收入来源于对美的业务流程外包服务。对印度 BPO 公司的运营模式、成本进行分析后发现，中国的 IT 技术大环境和人员成本与印度具有可比性。最后公司决定最终转型到文档、数据管理解决方案和业务流程外包。

因为 BPO 的产生和需求增加，主要源于对降低成本的需求，这就要求 BPO 服务提

供商将服务实施运营地设在人力成本低的地方。CPI在进入BPO行业初始就在人力资源丰富而人力成本和管理成本较低的西安和武汉分别建立了运营中心。

BPO服务的销售实际是一种虚拟产品的销售，客户看不到实体的产品，没有直观的感受。CPI的运营模式实际上就是通过互联网，将国外市场、客户与中国的生产加工联系在一起，承担业务流程中需要大量人工处理或日常维护的工作，如对客户资料进行数据索引或对信息进行加工处理，实现业务流程的国际化分工合作（如图1-14所示）。

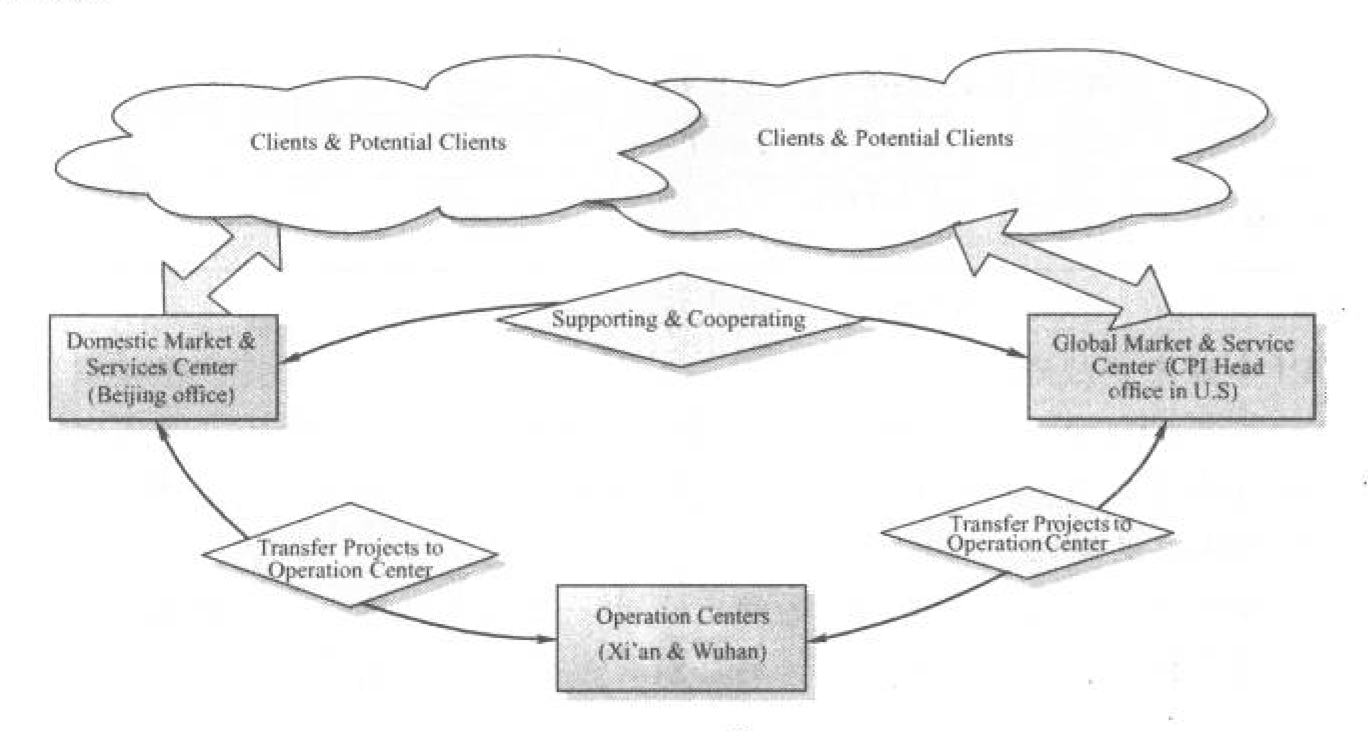


图1-14　CPI公司运营模式结构图

资料来源：Sales & Marketing plan for CPI (2005.12)。

经过短短几年的探索，公司已发展成为年创产值近千万美金，员工600多人，拥有完整的欧美市场销售体系，以数据加工处理和基于文档管理服务的业务流程外包为主要出口形式的软件出口公司。预计2008年，公司的出口创汇将达到2500万美元，员工人数达到1000人以上，下一步公司的目标是2010年在美国的NASDQ上市。在对欧美市场5年的经营之后，随着运营能力的增强，运营团队专业化程度的提高和市场的稳定增长，公司决定利用现有资源不断拓展市场范围，将下一个市场方向定位在中国。

2. CPI欧美市场定位和目标客户的描述

公司目前的服务对象涉及诉讼支持、医疗健康保险、政府部门、金融服务机构、公用事业公司和印刷出版六大行业，而这些行业构成市场需求总量的80%以上。在美国，公司已经实施了Suffolk County，CMS，Casnet，Sagamore，MicroMedia，Wayne County，Brother等30多个大型项目，涉及美国各级政府部门，医疗保险机构，公共设施系统及法律决策支持系统等。2004年6月公司作为全球第11大公司的美国Johnson & Johnson在中国唯一的业务流程外包提供商开始为其提供服务。同时，公司通过和美国商业伙伴公司的合作，已经开始为全球最大贷款公司（GMAC）提供车辆贷款的业务流程外包服务。

目前，公司已与美国地方政府、全美大型保险公司（如Blue Shield/Blue Cross）公共设施系统机构（如全美前三位的CMC Energy，Detroit Edition）及出版类公司（如Bell&Howell UMI）建立了良好而持久的战略合作伙伴关系，成为这些公司在中国唯一的BPO业务外包合作伙伴（表1-9）。

表 1-9　CPI 行业客户对应的服务内容及销售份额

客户行业	服务内容	占总销售百分比
银行业务	个人信用卡申请后台信息处理及信息核对；纸张信息的格式转换及存储	23%
非银行金融机构	购房贷款申请人信用核对初始信息收录 购房贷款流程后台信息处理及数据库维护 购车贷款申请流程在线支持	8%
公共医疗保险	公共医疗保险理赔单据的处理及理赔二次核对 医疗理赔申请单的查询及核对金额	52%
政府机构	政府文件管理及保存方案提供及实施	5%
制造业	产品问卷调查表跟踪、收集及整理	7%
图文处理中心❶	人工数据整理及二次校对 图文格式的转换	5%

资料来源：CPI 年收入报表及销售分析报告。

3. CPI 全球市场战略

由于 5 年来 CPI 的服务能力、行业经验、市场认知度不断增长，公司决定在开发中国国内市场的同时调整全球营销战略，使得欧美市场及国内市场的资源能得到共享。

（1）目标客户的变化

在公司转型初期，为了保证销售的稳定上升，主要客户集中于为各大图形图像文档服务中心提供数据录入整理、图形图像的转换，或是成为其他外包商的子分包商。当时为了提高销售额而忽略了项目的附加值，形成业务量上升，人员上升，且对人员的不同技能需求变化大，而总的税后利润却没有太多增长的局面。

通过 3 年的努力，CPI 逐步取得了行业部分流程的经验和知识，再通过对相似的行业客户的开发，逐步有了终端客户。新的市场战略在行业客户方面的变化有：在保持现有子分包商的销售的同时，将新客户定位于终端的行业客户。有选择地承接项目，这些项目主要位于保险，金融，制造业，将服务内容更靠近专业化。这样的变化使业务服务环节变得更专业化及附加值更高。一旦服务于客户的流程之中，这种外包服务就成为客户日常运营的一部分，在服务质量和价值不变的情况下，客户会长期保持这种合作伙伴的关系。

（2）服务营销模式的变化

新战略由原有的扁平化/离散型的业务模型转变为垂直化/行业专业化服务业务模式，调整销售结构比例，完成 BPO 服务中的升级。

扁平化模式的特点：项目类型多；客户行业类型多；业务流程中的少部分；处理人员技能要求多样性；主要客户群体为各大数据图像服务中心（data and pictures service bureaus）或承接终端客户的高层解决方案服务提供商；销售额的附加值小。

垂直化：项目类型集中；客户行业专一；业务流程中的多个部分；处理人员技能要求专业程度高但分工较细；主要客户为终端行业客户（END USER）。

（3）新战略的实施途径

新战略对于市场销售人员的专业性要求提高了，必然导致销售成本的增加。另外，

❶ 美国大型图文处理服务中心的优势是拥有先进的处理图形图像文档的自动化程度很高的设备，但对于无法用自动化处理的工作，如对图像的去噪，数据转换的再次核对，手写体数据的转换，对各种数据的二次核对及索引等涉及人员手工工作的部分，需要通过网络转移到人员成本较低的地域处理。

用于行业宣传和提高知名度的营销投入也进一步增加。成本因素是新战略实施过程中需要考虑的重要方面。由于中国市场刚刚起步，因此新战略在中国市场的实施成本远远小于欧美市场。而且，欧美市场的行业标准较中国国内行业的专业流程体系标准更加完善和成熟，CPI 可以将服务欧美市场的行业经验反馈于国内行业客户。通过成功的国内终端客户的案例再进一步影响和推进欧美市场的战略转变。CPI 全球市场及服务运营结构如图 1-15 所示。

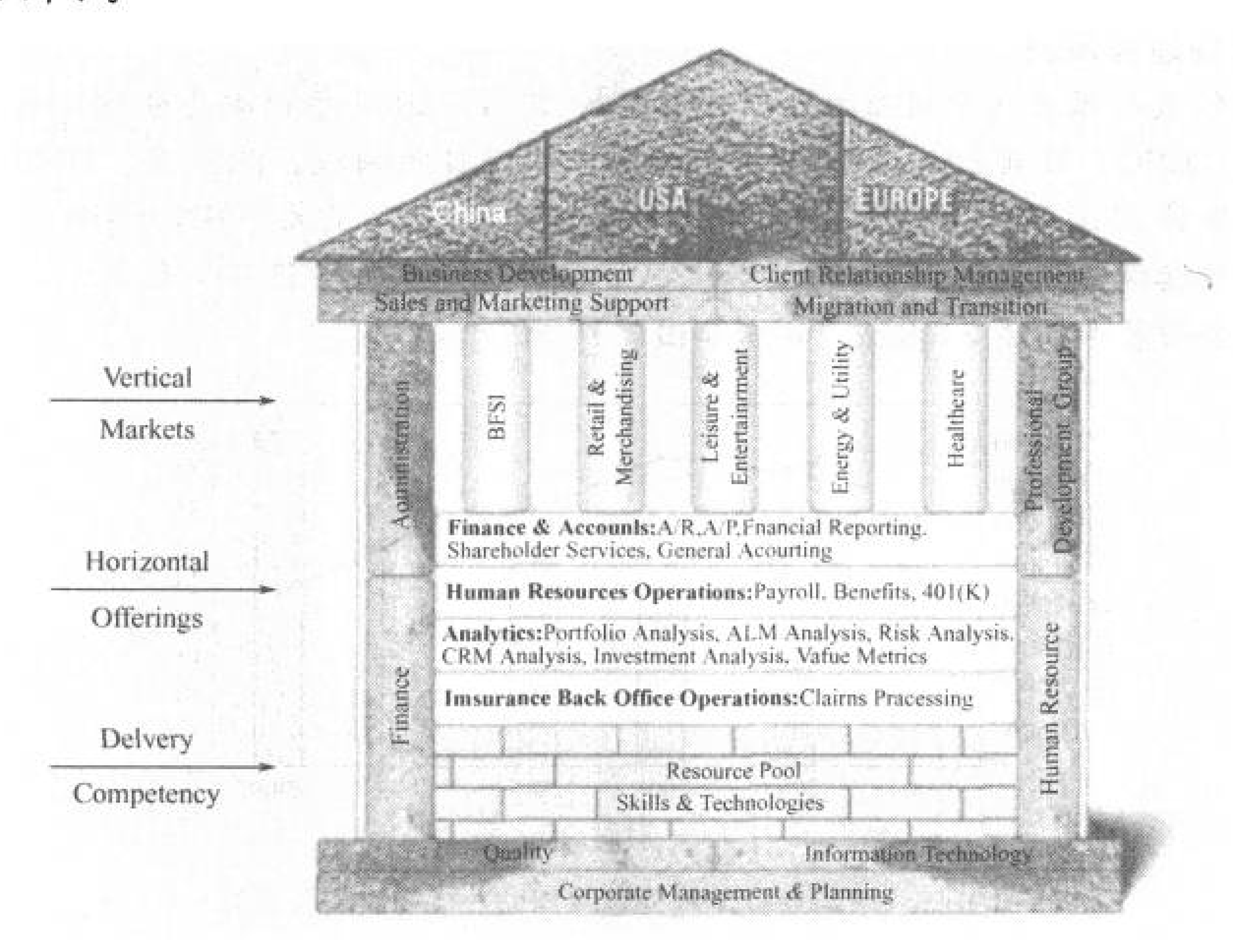


图 1-15　CPI 全球市场及服务运营结构示意图

资料来源：Sales & Marketing plan for CPI。

四、中国 BPO 市场

1. 宏观环境分析

中国 GDP 的年平均增长率超过 8%，是世界上经济增长最快的经济体。2001 年加入 WTO 标志着中国经济的国际化进程加快。中国政府对于 BPO 产业也加大支持力度，出台各种鼓励政策。比如培养软件技术人员，提供风险资本支持，简化外国企业投资手续，削减并取消软件、数字产品出口税等。针对企业最为担心的外包产品的产权问题，中国政府正积极调整知识产权条例与政策，准备出台一系列保护专利、保护客户知识产权的相关法规草案及行动，并成立了专门的机构，强化并监督保护知识产权的执行力度。

外资企业进入中国市场的速度以比以往任何时候都快。世界 500 强企业中的 80% 都在中国设立了独资企业或分支机构。2004 年中国继续保持吸引外资世界第一的位置。外资企业在华机构带来了巨大的 IT 需求，这种需求构成了中国与印度不一样的巨大的国内市场。

同时，据统计，《财富》杂志 2003 年公布的世界 500 强企业中，共有 46 家保险公司，其中的 27 家已经在华设立了营业机构。而众多国外银行也纷纷在中国成立了分支机构，准备开始进入中国个人银行业务领域。

2004 年，包括通用、大众、丰田、福特在内的多家汽车公司先后获得中国银行业

监督管理委员会的批准，开始在中国以外商独资或合资形式筹建汽车金融公司。2004年8月，上汽通用汽车金融公司与大众汽车金融公司相继成立并开始承接实际业务，意味着境外非金融机构在华出资设立汽车金融公司的程序被真正启动。

根据欧美市场成长阶段的分析及2004年的全球BPO市场份额组成（图1-13），对照中国市场环境的变化，预计中国BPO的主要行业市场也会集中在：银行金融业、保险业、政府机构、制造业、物流运输行业。

2. 市场趋势预测

据IDC最新报告《中国业务流程外包市场2004～2009年预测与分析》表明，业务流程外包（BPO）目前已成为IT服务市场最令人瞩目的领域。2004年，中国业务流程外包市场保持35.1%的强劲增长，市场规模达到93.7亿美元。IDC预测，中国BPO市场仍将继续保持强劲的增长势头，至2009年市场规模将实现417亿美元，未来5年的年均复合增长率高达34.8%。具体如图1-16所示。

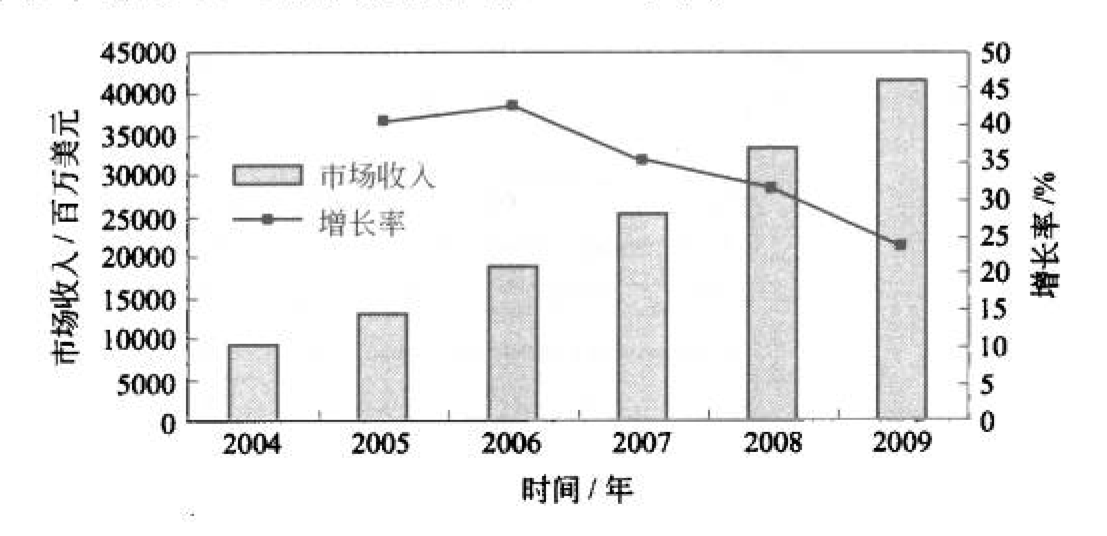


图1-16　中国业务流程外包（BPO）市场收入及预算

资料来源：IDC，2005。

BPO市场的焦点，主要集中在未来增长潜力较快的客户关怀、金融、财务、人力资源以及采购职能外包领域。IDC预测，这几个职能的业务外包市场未来5年的复合年均增长率为39.4%，高于整个BPO市场复合年均增长率近5个百分点。

客户关怀类（语音服务）业务外包市场是其中最大的子市场，主要由离散制造、金融以及电信等行业广泛应用的呼叫中心服务所带动。同时，因为无论身处哪个行业，当今企业的运营管理越来越依赖于信息技术，拥有BPO业务知识的IT服务供应商，毫无疑问将拥有很大的优势。

3. 竞争环境

由于看好中国发展BPO的市场潜力，欧美主要从事BPO的企业，比如联盟计算机服务公司（ACS）、毕博管理咨询公司（BearingPoint）、优集系统公司（Electronic Data Systems）等，都已经进入中国开拓外包市场。而印度的四大外包服务企业从2002年起也陆续在中国建立了办事处。中国本土的各类软件公司也开始涉入BPO业务领域。根据业绩和市场份额，可将中国市场上的业务流程外包服务提供商分为三类。

（1）进入中国的知名跨国公司

这类公司一般拥有雄厚的资金力量和品牌效应。其中部分企业刚刚进入中国市场，市场份额较小。还有一些企业，如埃森哲（Accenture）、IBM、HP等则获得了进入中国市场的先机，其客户群体主要是大型国有企业、政府部门和知名外资企业。比较成功的案例有HP为平安保险公司实施的文档管理解决方案。这些公司在中国市场并未完全展开其业务流程外包业务。但是，这些企业由于运营成本较高，大多将其业务集中于附

加值较高的咨询服务领域，对于后续的业务流程外包或者重复性劳动的日常运营业务外包并不关注。

埃森哲（Accenture）是全球知名咨询公司，从1990年第一次与英国石油公司（BP）谈成第一笔业务流程外包服务到现在，已经涉足BPO行业15年。目前，埃森哲在全球执行的合同和项目有400个之多。BPO是埃森哲增长最快的业务之一，现在的业务规模是30亿美元不到，埃森哲希望能够在将来5年当中，把这个数字提高到100亿美元左右。埃森哲的业务按行业主要划分为五大运营部门，包括18个行业，因此能为各主要行业的客户提供服务。它的商业模式既能为客户量身订制创新性的解决方案，也能够为众多客户提供标准化的咨询和技术服务。埃森哲主要BPO服务行业集中在：金融服务、化工、汽车、能源、公用事业、零售。中国在埃森哲的全球布局中越来越成为关键的一颗棋子。这并不意味着中国公司已经成为埃森哲的重要服务对象，埃森哲目前服务的客户还是以在中国的跨国公司为主。中国是其全球的交付网络中的关键节点之一。

GE是开跨国公司离岸服务先河的公司之一。8年前，GE第一个在印度建立了为美国的金融业务进行后台支持（back office）的服务中心——通用金融国际服务公司（GECIS）。后来，GE相继在墨西哥、匈牙利和中国大连建立了另外3家全球服务中心。GE大连是跨国公司内部外包的典型案例，也是跨国公司采用离岸外包的通常手法。在劳动力成本低的国家开设分公司或子公司来进行离岸外包，降低生产和交易成本，又在质量和知识产权等领域得到保障。不过GE今天已经不仅仅把这块业务看作是降低成本的工具了。2004年11月，GE公司将GECIS 60%的股份卖给两家美国的风险投资商，从而引入外部资本将GECIS推向市场，开始在BPO领域拓展外部客户。到2005年6月份，GECIS在中国市场获得一个大的语音服务项目：为日本丰田（TOYOTA）在中国的合资制造商提供面向日本客户的语音客户服务（Call Center）。

IBM在2003年毅然放弃个人电脑和笔记本生产制造的业务，转型为“商业综合解决方案提供商”。为各行业提供咨询和解决方案的同时，也为方案中的业务流程运作提供外包服务，业务流程外包成为IBM手到擒来的新业务增长点。2006年5月，IBM在中国大连又启用了一个能容纳1000人的新服务中心大楼，这个扩大规模的新服务中心将提供包括客户关系管理（CRM）、财务、会计和人力资源等BTO服务。所谓BTO服务，是IBM近年来商业服务变革的重要举措。这一业务的重点是利用研发和咨询队伍首先改造和优化客户旧有的运营流程方式，然后由IBM的运营中心为之提供外包服务，这被业内看作是BPO的更高层次。

（2）国内中小型的软件外包公司转型为BPO提供商

这类企业前身均为软件技术开发或图形图像处理软硬件的中小型企业，其客户多为国内金融、保险行业。这些企业一般在某一行业服务多年，并且对相关业务熟悉程度较高。通过为客户提供业务流程中的子系统、软件平台或图像处理软件，与客户建立良好关系。行业客户，尤其是中国企业，在考虑选择业务流程外包服务提供商时往往会选择其熟悉的并已有相关业务服务经验的提供商。但是，对于外资企业客户来说，这类中小型企业不具备对国际性业务处理的经验和对相关业务流程运营的了解。

高阳科技主要服务于本地金融机构，帮助其提升运营效率与绩效水平，侧重对企业的实际业务运作的咨询，给予客户系统建设的规划与建议，帮助客户明确系统建设的目标，高阳利用自身的综合人才资源优势，在主机系统运营服务、业务需求分析、高价值系统本土应用和项目管理方面为客户提供贴身服务。虽然高阳科技主张通过对已有客户

的软件维护和运营系统的维护，推动客户的业务流程外包，保持持续领先，但在实际操作中对原有客户资源的利用和对BPO的服务熟知并没有被高度重视，只是停留在简单流程处理上，如信用卡申请部分业务及票据电子影像业务。作为一站式服务的最优体现，高阳科技提供行业核心的解决方案供客户选择，包括核心业务系统、支付清算系统、个人理财系统、现金管理系统、绩效管理系统、客户服务系统、数据分析系统等。

华道数据处理（北京）有限公司的前身是银网数据，主要业务是销售扫描和存储设备。近年来，华道数据的主要客户（大多是银行或保险企业）从购买处理数据的硬件发展到希望直接买到数据服务，进而要求提供BPO服务。于是，2002年开始，华道数据开始进入中国的BPO市场，如：帮助银行处理信用卡申请信。2005年底，华道数据又在上海生命人寿的保单处理和理赔的流程外包项目中击败CPI最终成为上海生命人寿的BPO提供商。

（3）国内大型软件公司增加业务内容进入BPO行业

这类企业包括东软、中软、信雅达、博彦科技、文思、神州数码等。此类企业均为国有大型软件企业，均在某几个行业占有极大的软件使用份额，甚至有些行业使用的软件和系统平台均为他们开发。例如，中软为中国烟草行业定制开发了销售管理统计软件，国家烟草局通过此软件监控烟草生产量，其每年从国家行业监管部门拿到的行业软件开发标的均达到上亿元。金蝶及用友占中国财务软件市场的绝大部分份额。但是这些企业中除了东软真正开展了ITO及部分BPO的外包服务外，其他企业并没有真正开始提供后续的BPO服务。这些企业的特点是政府行业背景深厚，熟知行业经验和相关法规政策，资金雄厚，但初入BPO行业，没有此行业运营经验。

如表1-10所示，根据这三类企业的特点与CPI相比较，我们可以看出跨国知名公司的弱点在人力成本高、涉及低端处理及人力密集管理成本时，与国内客户的成本相比，没有很多的降低成本空间。同时作为大公司，对于低端的附加值不高的业务流程服务不愿投入更多的人力和管理成本（如：call center；data capture，help desk maintain）。

表1-10　各类国内BPO企业的特点比较

比较点＼公司类型	知名跨国BPO公司	中小软件企业	大型软件企业	CPI
品牌知名度	高	低	高	低
BPO运营规模	1000人以上	100人左右	200～500人	600人以上
BPO市场	国际、国内	国内	国内	国际、国内
BPO服务方式	纵向功能多服务内容	数据、图像处理	软件外包	数据、图像、语音服务
国内市场份额	大	中	小	无
客户群体	外企、国企	国企	国企	外企、国企
行业经验	丰富	丰富	丰富	中
涉及行业	多	少	中	中
与政府关系	紧密	松散	紧密	松散
资金	充足	稳定	充足	稳定
业务可扩展性	大	小	大	小
技术实力	优	一般	良	一般

中小型软件企业，因为其通过软件技术服务已拥有进入某行业的中国客户而在国际客户上缺少经验，所以竞争多存在于国内客户之间。可以考虑将其作为快速获取中国市场份额及行业客户的收购对象。

大型软件企业，因其与政府采购行为较为紧密结合，客户群体多为国有或民营大型企业，如果其利用行业定制软件，流程平台的优势应该很容易进入行业国有企业的业务流程中，成为其部分业务的分包商，但是由于对BPO的运作处于刚刚进入状态，并未完全开展BPO业务，也未能建立完善的流程管理和专业团队。

4. 国内BPO市场的行业构成

在2004年10月，CPI公司通过问卷调查的形式对国内的BPO市场和客户进行了细分。根据国际BPO市场的行业需求走势，CPI首先对中国保险业、金融银行业、制造业、电讯通信业和咨询业的国有企业、大型民营企业和外资企业以及政府部门、法律机构等进行了初步筛选，然后向筛选出来的企业发出5000份调查问卷。被调查的企业多集中在北京，上海，成都和广州。在收回的217份调查表中，外资企业，民营企业的回复占近80%。对关键性问题进行总结分析后，可以看出国内市场对业务流程外包有潜在需求的行业仍集中在保险行业、制造业、市场调研机构、法律机构、金融；从客户类型来看，对业务流程服务有潜在外包需求和对外包有明确理解的客户大都集中在外资及合资企业（参见图1-17）。企业需要的BPO服务主要是文档、数据管理、后台管理和声讯服务（见图1-18）。

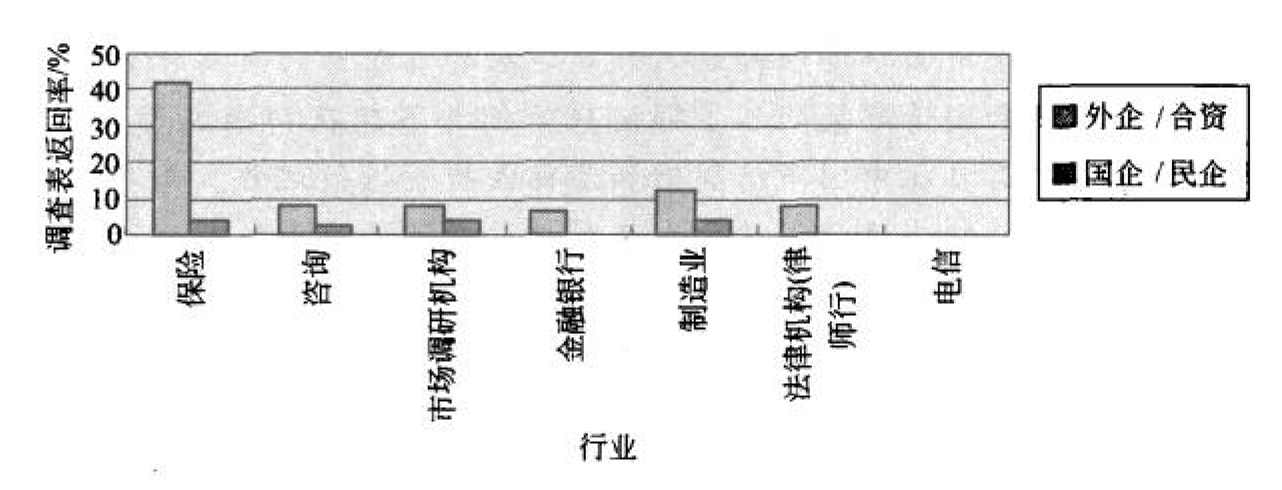


图1-17 对各行业调查表返回的比率示意图

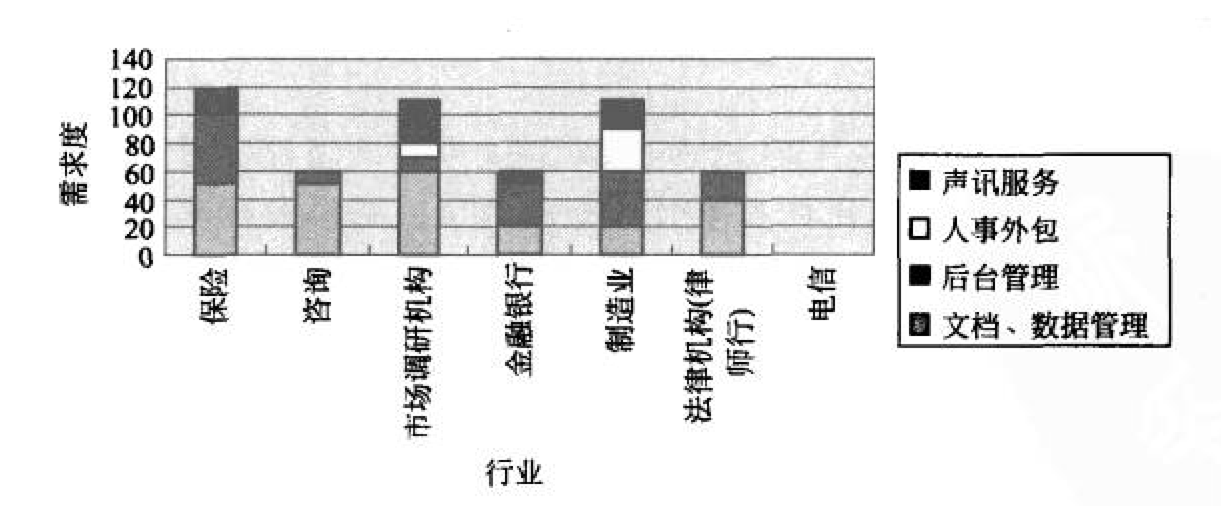


图1-18 各行业对调查表中的流程服务潜在存在的需求度分析

5. 国内BPO市场的客户分析

（1）需求的驱动因素

成本节省是客户对BPO服务产生需求的首要驱动因素。除成本外，企业还有更多的战略考量，如专注于核心竞争力、风险管理、技术管理、综合业务流程管理以及业务

职能部门目标同组织目标的结合，都在驱使企业做出BPO决策。

(2) 决策过程

BPO决策主要由高级业务管理人员做出，因此找到主要决策人是销售的关键。虽然客户对于BPO的评估流程变得更加苛刻、审慎，但他们似乎并不清楚应当运用什么原则和程序来评估BPO决策。有经验的服务提供商如能提供并引导客户进一步了解业务流程，就能在很大程度上保证进入客户评估的最终候选名单中。另外，BPO客户通常要求服务商提供一揽子服务，便于管理沟通和多流程外包的控制。最后，BPO客户越来越重视服务商的专业素质和全球服务能力。

五、CPI进入中国市场的战略选择

1. CPI中国市场与欧美市场的比较

欧美BPO市场经过多年的发展已经较为成熟，企业对业务流程外包的接受度高，并将其列为提高资源利用和成本控制的重要方法之一。但欧美市场的竞争环境也异常激烈，很多公司拥有10年以上成功的BPO运营经验。其中，印度公司分得美国BPO市场近80%的市场份额。CPI在欧美市场现有的市场份额与众多的竞争对手相比还非常少，且就其提供的服务内容来说也只是在附加值较低的子业务流程服务中份额较多。如果想在欧美市场中获得更多的市场份额和市场知名度，需要投入相当多的资金成本来扩大业务链。

中国的BPO市场虽然迟于欧美近10年，但发展速度较快。尤其在2000年后大量外资企业进入中国，对于中国市场的快速占领是这些外资企业的首要任务。但在进入初期，对中国的经营环境和国情政策的不了解使得他们并不想在初期进行大规模的投资。同时，很多的业务流程需要在中国市场规则和法律法规下进行运作。而在中国经营外资企业对国际化、全球化的统一运营流程要求又对这些企业的业务流程运营提出了双重的要求。基于特殊的市场环境要求，熟悉中国市场规则，熟悉中国法律法规，同时又熟悉西方行业流程的服务提供商成为这些外资企业在考虑非核心的业务流程外包时的首要选择。

根据对进入中国市场的可行性和预算分析，在中国市场的资金投入和市场份额的增长比例远远高于在欧美市场同样的资金投入产生的效果，但从利润率比较来看，欧美市场的利润率要高于中国市场（欧美市场的利润率大于20%；中国市场的利润率预计为10%）。

根据全球市场战略的调整，CPI进入中国BPO市场是通过资源共享和国际行业经验来发掘培养国内市场的，以保证足够的服务附加值的实现和行业客户的专业服务品牌。但是，由于国内市场对业务流程外包的概念还停留在低端需求的层次，多数企业仍仅以降低成本为主要外包目的，而中国本地人员之间的成本差异没有在欧美市场的优势，所以针对国内的BPO市场要有选择地进入。在进入市场之前，对市场的细分和目标客户的选择都非常重要。市场进入战略也是决定能否在有限的时间和资本投入下快速进入并赢得市场份额的关键。

2. CPI在中国市场的战略目标和市场定位

为了配合CPI全球战略，在2010年成为NASDQ上市公司，CPI中国公司在国内市场的战略目标为：

① 成为中国BPO行业（金融、保险、制造）业务流程外包服务专业提供商；

② 第一年销售额需保证当地销售运营成本及市场推广成本；具备5个以上潜在客

户资源（成为客户的可能性达到60%以上）；

③ 年销售额的增长率保证在40%以上；

④ 至2009年客户资源中需要具备3个以上行业的终端客户资源。

为达到以上战略目标，CPI对进入市场的前三年制定了销售指标和市场份额的要求（见表1-11）。

表1-11 2005～2007年CPI中国公司销售和市场目标简述

年份	销售指标/万人民币	市场份额	市场投入/万人民币
2005年	600	2%	300
2006年	1000	4%	200
2007年	2500	10%	200

资料来源：Sales & Marketing plan for CPI。

CPI根据进入市场的时间和销售目标的完成情况将市场发展分为三个阶段。

第一阶段：初创期（第1年）：定位CPI已有国外客户在中国的分支机构、外资保险行业。利用欧美市场已建立的客户关系，直接通过总部联系其在中国的分支机构，使他们在考虑外包时首选已有合作记录的CPI作为中国的外包商；利用服务与欧美保险行业的专业知识，培养刚刚进入中国市场的合资保险公司。

第二阶段：提升品牌期（第2年～第3年）：定位独资企业及合资企业（金融、银行及制造业）；提高保险行业的外资合资企业的市场份额。将第一年的成功案例作为基石，并以海外BPO离岸运营成功经验为行业背景，深入进军独资及合资企业（银行、金融和制造业）；基于第一年的市场培育，应在此阶段开始把合资保险业作为重点市场。

第三阶段：稳定增长期（第3年～第5年）：国有制造业（manufacturing service），国有保险行业；国有银行；政府机构。这些市场是需要时间去培养和投入的，所以在业务开始初期，不应投入更多成本。但是在3年后，中国的BOP市场趋于成熟，各行业企业对业务流程外包的了解和接受程度都提高很多，运作透明程度也会更高。

3. 中国市场的进入战略

根据公司在美国市场的既定战略和销售模式，根据CPI全球市场新战略，并且在市场调研的分析结果及跨国知名公司的项目跟踪结果的分析基础上，公司制订了中国市场的进入战略。

① 专注于已有美国项目经验的行业，通过带回为欧美客户服务的行业知识和经验服务于中国市场。

② 专注于与文档相关的数据录入转换及图像转换服务内容，不涉及软件及语音服务外包。

③ 建立自己的国内市场销售团队，踏实做终端客户，提供国际行业标准的流程服务。

公司称此战略为"农民战略"，在目前BPO中国热之时，避免如网络泡沫时代的快速膨胀，脚踏实地专注于某一行业领域的业务流程外包，积累行业服务知名度和专业地位，获得行业客户的口碑。

CPI在中国的市场定位是对于数据处理、文档管理需求强烈的行业：保险、银行、商业金融、外资企业制造业。客户定位于行业终端客户，客户类型主要为：新进入中国的外资或合资企业；缺少或未计划投入更多资源在基础建设上的外资企业；熟悉并接受外包服务的外资企业；需要将公司价值从投资转为成本控制的外资企业。

4. 市场进入战略的实施

市场进入战略于2005年年初进入实施阶段。北京国内市场部确定了三支销售队伍，一个是针对保险行业的销售团队，专注于直接客户的开发和保险行业客户的咨询、培养、跟踪；形成对保险行业流程的咨询团队。销售总监李铭是曾从事过多年保险后台运营管理的负责人，他同时身担对销售团队的专业流程培训。另一支销售队伍跟踪外资金融银行企业及外资制造业，由曾在美国市场开发银行金融业务的Dennis Chu担任行业销售总监。第三支是由原来西安运营部中的项目经理带领的跟踪欧美客户在华分支机构（共有三家）的销售队伍。

从市场计划开始实施的第一个月，就迎来了国际BPO研讨会的活动。此次活动在西安举办，并定位于保险行业的BPO，2/3的保险公司报名参加了这次活动。同时，CPI也派出了保险行业的销售骨干，尤其是李铭，因为与各保险公司的熟悉及对西安主办方的赞助支持，他成了这次活动最活跃的人员。

但是在经过了3天的会议之后，李铭推开了Jenny的办公室。这位行业经验丰富的销售专家，在加盟CPI两个月后遇到了难题。比如说：好多公司希望根据他们的需求定制服务，但公司流程已经成型；有的要求提供公司尚未开发的服务和需求等。是否应该抓住这些机会，借此扩大服务范围？重新定位服务内容？

5. 市场计划实施中遇到的问题

（1）对行业目标终端客户销售周期

对于已有海外项目经验的行业（保险、外资金融、银行），客户虽然对业务流程外包所带来的好处有明确认识，但是由于已有的流程运营模式还未受到未来扩展的影响（在2006年以后，将对金融银行市场逐步放开），所以流程运营成本与量给客户带来的成本压力、非核心流程的管理压力并没有显现出来。业务流程运营方的变动牵扯前期成本的投入，除非从长远考虑，业务流程的处理量增加到足够大以至于客户自己的管理成本和管理难度增大，促使他们愿意投入前期改变流程处理方的成本而保证长期的成本降低。估计培育此行业客户及等待市场量的成长至少需要一年的时间，这个周期与公司初期设定的销售目标相差很大。

（2）现有欧美客户在华分支机构的国内需求未达到预期时间

现有客户在华的分支公司或机构对于在美国与CPI公司的合作表示非常愉快，但是就目前来看他们并没有更多的需要，而仅仅将其工作量很小的后台日常管理流程进行（back office）外包和管理，对客户来说没有太多获益。而财务和人力资源外包方面也因为其业务还未在华开展起来，规模和需求均未达到需要外包的量。预计2006年年中会有量的增长和外包需求。由此看来，对于欧美客户在华分支机构的销售周期也会在一年以上，如何保证第一年的销售计划是现在面临的一个问题。

（3）潜在客户的业务流程外包需求与公司的市场战略服务定位的冲突

一些保险公司发出询价单希望将申请各类保险的保单设计、打印、管理和客服中心的运营交给第三方服务提供商。他们要求服务提供商要有行业经验，有客服中心的坐席，提供现场的服务（因怕失去对流程的控制及对文档数据的安全考虑，要求其运行在公司内部的独立空间）。这和公司专注于与文档相关的数据录入转换及图像转换服务内容、不涉及软件及语音服务外包的市场战略相冲突。公司需要决定是放弃客户的请求，还是寻找合适的语音坐席租赁，提供现场服务，给客户一个综合的流程外包的解决方案。

（4）跨国BPO服务提供商、解决方案提供商的分包需求

一些跨国大 BPO 公司如 IBM、HP 等，他们具有一定的品牌知名度，在中国的市场份额也迅速增长，但自身的人力成本较高。这些大公司会考虑寻找合适的有良好行业经验的服务商作为合作对象，将后续人员密集型的简单流程服务再次外包。这些服务内容多为简单的、附加值较低的部分。从初定的市场战略角度，CPI 因为要专注于终端客户群体，并不准备成为多行业低附加值的子外包商。但是 CPI 进入中国市场的战略目标，是要先完成市场占有率，再实现利润的增长。面对持续的外包需求，CPI 应该考虑是否需要调整营销战略以满足中国市场的特殊需求，同时达到前期的销售目标。

(5) BPO 服务上下游的设备、流程平台提供商的战略合作

提供影像、图像处理的硬件设备及文档输出的一些业务流程运营的硬件供应商（如：富士施乐、元镁等）及文档管理软件平台提供商（如：FILENET、Getronics）可以视为 BPO 上下游服务商或业务运营基础设施服务提供商，他们服务的客户群体都有潜在的业务流程外包的需求。以富士施乐为例，以前是全球文件打印和复印技术设备的领先者，然而他们在 2005 年的全球新战略是将角色转为文档管理技术及知识管理的解决方案提供商。他们熟识及精通的是文档管理及处理硬件的销售、基于硬件的软件管理平台开发，而对解决方案之后的业务流程外包并没有专业的队伍来运营，同时也不是他们的核心竞争力所在。但服务客户、满足客户是扩大销售的机会，他们需要给客户提供一整套的解决方案包括后续流程服务。所以正在寻找有经验的文档处理业务流程服务提供商以弥补他们在后续服务提供过程的不足。是否这样的战略伙伴关系能够帮助 CPI 快速进入中国市场？是否可以考虑调整营销模式延伸到其他 BPO 上下游的服务商的服务链中？

第一季度结束时，这些问题带来的结果是没有完成第一季度的销售任务，于是出现了季度销售会议上的提议。Jenny 需要慎重考虑两种意见的利弊，以及是否符合整个 CPI 的发展目标。决策的调整需要尽快在第二季度中实施，她会如何选择呢？



案例点评

在进入新市场时，如何根据新的市场需求和特定的市场环境制定、调整市场进入战略和营销模式，几乎是每个企业在开拓新市场时遇到的问题。在不断进入中国市场的外资企业带动下，中国的业务流程外包（BPO）市场正在迅速崛起。在中国业务流程外包（BPO）的新兴市场环境下，为了使企业顺利进入中国市场，选择正确的市场进入战略尤为重要。

案例以 CPI 公司进入中国业务流程外包市场的过程为主线，描述了公司在进入中国市场之前所进行的行业分析、市场细分、选择目标客户以及市场进入战略的制定和实施的全过程。案例指出，CPI 公司在市场进入战略的实施过程中并非一帆风顺，当新的市场机会和客户需求出现时，既定的市场进入模式遇到的问题，在特定的市场环境下是否需要调整进入战略、是否需要进行战略联盟成为 CPI 目前考虑的主要问题。

市场进入战略按其进入方式可以分为间接进入和直接进入两种。间接进入是指企业只承担产品的设计、开发、生产等任务，营销策划、广告、销售、服务等任务采取合作、合资或销售代理等方式。这种方式适用于规模不大、销售网络不完善、资金有限的企业，也是目前比较流行的市场进入战略。直接进入则是指企业完全利用自身的力量和

营销网络，直接将新开发的产品投放到既定目标市场的战略。这种战略需要企业拥有雄厚的资金实力，独立完善的销售和服务网络，一般适用于大型企业集团。

CPI公司显然属于前者，在进入中国市场时刚涉足BPO市场5年，虽然发展迅速，业务能力增长较快，但无论是资金实力还是品牌知名度都无法与行业中的大型跨国公司抗衡。中国的BPO市场虽然起步迟于欧美近10年，但发展速度较快，市场潜力巨大。CPI公司选择进入中国市场主要是看到了中国BPO市场的发展前景，意欲抢滩中国，获取市场先入优势，从而为上市做好准备。因此快速占领市场份额就成为CPI公司进入中国市场的首要目标。

但是，中国BPO市场环境与欧美市场有很大区别。企业对于业务流程外包大多持谨慎态度，能够转化为实际购买量的需求相对较小，加之已有的大型跨国BPO企业的竞争，CPI公司想要在短期内迅速开拓市场非常困难。因此，适当调整现有的市场进入战略，选择与其他BPO企业进行战略联盟，实现优势互补，共同开发中国市场成为CPI公司战略调整的方向。CPI公司可以充分利用合作企业在品牌、技术、顾客方面的优势和资源，降低市场拓展的成本，增加市场份额，并能在此过程中提高培育潜在顾客，增加在目标市场上的品牌认知度。

此外，在中国市场发展成熟之前，CPI公司也有必要根据潜在客户的不同需求，调整自己的服务内容，以满足顾客需求，占领更大的市场。市场机会稍纵即逝，战略机会窗口可能非常短暂。CPI要想占得中国市场的先机，确实应该考虑对其市场进入战略进行调整。

案例扩展：CPI公司的最终决策

CPI公司经过认真分析，最后决定调整进入市场战略，将“专注于发掘行业终端客户，提供先进的行业专业分析，避免扁平化/离散型的业务模型”调整为“建立与BPO运营基础架构提供商的战略联盟关系，提供客户所需流程外包服务，进入其客户领域；建立与跨国BPO解决方案提供商的战略业务关系，成为其高端服务分包商；开放终端行业客户，提供行业专业分析及多种业务流程解决方案外包运营商”。

图1-19是调整后的进入战略示意图。

2005年的9月份，新的市场进入战略实施3个月后，CPI公司顺利完成与ACS的战略性合作，签署了合作意向书。ACS是一家美国500强上市企业，主要是人力资源管理、财务管理业务流程外包及网络技术解决方案提供商。2004年在天津成立了第一家在大陆的运营中心，以解决欧美市场项目量快速增加的压力。目前还未开发国内市场，主要是将美国市场的项目移至天津完成。因为天津运营中心刚成立，人员的培训周期无法满足项目的增量，所以与CPI签订了合作意向，希望能在双赢的基础上，分包部分项目。预期在9月底，会有年销售额在50万美金的项目进行测试并试运行，2005年年底将正式开始合作项目，预计2006年的年合作销售金额为100万美金。

同年11月份，与富士施乐的合作也正式签署合作伙伴意向书。富士施乐在全球战略的调整后，将以前作为全球文件打印和复印技术设备的领先者转为文档管理技术及知识管理的解决方案提供商。如此一来，与施乐的合作恰到好处地弥补了他们在后续服务提供上的问题。合作意向书中的合作方式（战略合作而非分包商的形式）对CPI的中国终端行业客户的开拓是一种促进。

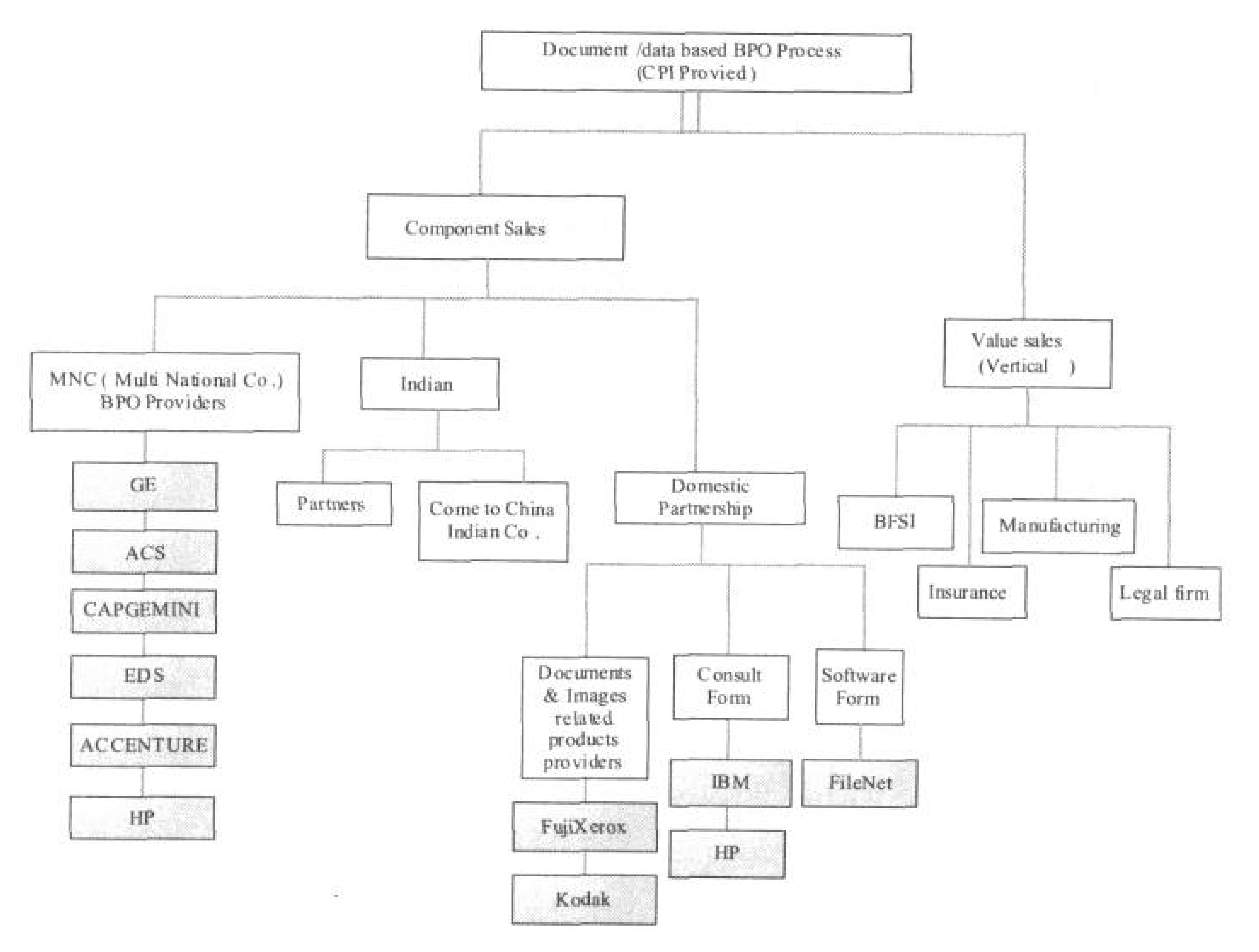


图 1-19 CPI公司新的市场进入战略

本章参考文献

[1] 北京奥组委. 北京2008年奥运会市场开发计划启动书. 2001.

[2] 迈克尔·波特. 竞争论. 高登第，李明轩译. 北京：中信出版社，2005.

[3] 戴维·阿克. 创建强势品牌. 吕一林译. 北京：中国劳动和社会保障出版社，2004.

[4] 大卫·爱格. 品牌资产管理. 丁恒，武齐译. 内蒙古：内蒙古大学出版社，2003.

[5] 菲利普·科特勒。营销管理. 第10版. 梅汝和，梅清豪，周安柱译. 北京：中国人民大学出版社，2001.

[6] 凯文·莱恩·凯勒. 战略品牌管理. 第3版. 卢泰宏，吴水龙译. 北京：中国人民大学出版社，2003.

[7] 凌志军. 联想风云. 北京：中信出版社，2005.

[8] 马修·D. 尚克. 体育营销学. 董进霞等译. 北京：清华大学出版社，2003.

[9] 杨光，赵一鹤. 品牌核变，快速创建强势品牌. 北京：机械工业出版社，2004.

[10] 阿诺尔特·魏斯曼. 市场营销战略. 史世伟，夏林茵译. 北京：华夏出版社，2001.

[11] 阿诺尔特·魏斯曼. 战略管理. 史世伟等译. 北京：华夏出版社，2001.

[12] 菲利普·科特勒. 营销管理分析、计划和控制. 梅汝和译. 上海：上海人民出版社，1990.

[13] 克莱顿·克里斯滕森. 制定战略：边做边学. 哈佛商业评论（竞争与战略专辑）. 2004，1月.

[14] 莫杰夫，陈伟杰. 不确定性下的战略选择. 哈佛商业评论（竞争与战略专辑），2004年1月.

[15] 迈克尔·波特. 竞争优势. 陈小悦译. 北京：华夏出版社，1997.

[16] 迈克尔·波特. 什么是战略. 哈佛商业评论（竞争与战略专辑）. 2004年1月.

[17] 营销无界——专访营销学大师菲利普. 科特勒. 哈佛商业评论. 2005年9月.

[18] 托巴斯·达文波特. 用分析去竞争. 哈佛商业评论（决策专辑）. 2006年2月.

[19] V. V. 布鲁尔. 市场营销理论与实务. 于华民译. 成都：西南财经大学出版社，2000.

[20] David Michael，Marshall W. Meyer. Opportunity or Threat? Global Firms Must Learn to Leverage China. Boston Consulting Group，Jul. 7th. 2004.

[21] Judy Ou. China Business Process Outsourcing Services 2005～2009 Forecast and Analysis. IDC Market Analysis Cente, May 20, 2005.

[22] L. Scardino, R. Brown, B. Caldwell, S. Cournoyer, C. Dreyfuss, I. Marriott, W. Maurer, Gartner on Outsourcing, 4Q04 , Dec. 6, 2004.

[23] 宋晓恒. 中美产业外包初探，中国经济50人论坛，2006-2-3.

[24] 伊恩·本，吉尔·伯斯，外包致胜. 陈瑟译. 北京：人民邮电出版社，2004.

[25] 于葵. 金融BPO外包收藏版. 数字财富. 2004，10：86.



第2章　企业品牌战略



2.1　品牌的界定与意义

2.1.1　品牌的界定

品牌以各种各样的形式存在于我们的生活当中已经有几个世纪了，但究竟什么是品牌？要给品牌下一个科学而严谨的定义是相当困难的，不同的学者从不同的角度对品牌有不同的定义，综合业界各种观点，我们可以把品牌定义为：用于识别一个或一群产品或劳务的名称、记号或设计组合，用以表示一种错综复杂的象征关系。品牌作为一种超越生产、商品及其他无形资产的价值资产具有识别性、价值性和领导性。

一个品牌往往是一个更为复杂的符号标志，它能表达出六层意思[1]。

① 属性：一个品牌首先给人带来特定的属性。例如：梅赛德斯代表昂贵，优良制造，工艺精良，耐用和高声誉。

② 利益：属性需要转换成功能和情感利益，属性“耐用”可以转化成功能利益，属性“昂贵”可以转化成情感利益。

③ 价值：品牌还体现了该制造商的某些价值感。梅赛德斯体现了高性能，安全和威信。

④ 文化：品牌可以象征一定的文化，梅赛德斯意味着德国文化，有组织，有效率。

⑤ 个性：品牌代表了一定的个性，梅赛德斯可以使人想起一位不会无聊的老板。

⑥ 使用者：品牌还体现了购买或使用这种产品的是哪一种消费者。

2.1.2　品牌的意义

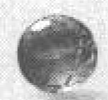
对于企业而言，要想在市场竞争中保持有利的地位，就必须塑造自己的品牌，制定执行一个适合企业发展的品牌战略可以提升公司的价值，品牌的意义主要表现在产生品牌溢价、提升无形资产、促进业务增长、培养顾客忠诚度和增强竞争壁垒5个方面。

在当今市场竞争激烈的背景下，一个强势品牌由于其具有较高的品牌美誉度而使消费者愿意支付更高的价格，品牌产品相对于无牌产品，其价格优势是不言而喻的。在企业的无形资产中，品牌占了相当大的比重，一个品牌之所以经久不衰，就在于它能提升企业的无形价

---

[1] Jean-Noel Kapferer. Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity. London: Kogan Page, 1992: 38; Jennifer L Anker. "Dimensions of Brand Personality." Journal of Marketing Research, 1997: 347-356.

值，增加未来现金流。在拓展企业业务市场方面，品牌也贡献了自己的力量，通过强势品牌的效应可以减少企业进入其他行业的成本。品牌一旦形成具有影响力的知名度和美誉度后，便能培养顾客忠诚度，借助品牌优势扩大市场进而增加企业收益。品牌的最后一个意义在于增强了竞争者的进入壁垒，技术可以模仿，渠道可以模仿，但唯有品牌是难以模仿的，一旦一个品牌成为其领域的强势品牌，势必会给竞争者威胁，增强其进入壁垒。



2.2 品牌创建

品牌战略是企业发展中一个重要的课题，也是企业众多战略中较为重要的一个，如何进行品牌的创建，为企业打造一个强势品牌是每一个市场营销人员应该思考和做的事。通常要进行一个品牌的创建包括三个步骤，即品牌定位、品牌设计和品牌传播。

2.2.1 品牌定位

品牌定位是一个由外向内的过程，即从顾客的角度出发，针对潜在顾客的心理采取的行动。品牌定位的实质在于差异化，一是目标顾客的差异化；二是顾客价值的差异化。一个品牌只有同时具备了这两个层面，形成难以被竞争对手模仿的品牌定位，才能更持久地保持差异化竞争优势。一个完整的品牌定位过程应该包括"品牌调研→STP→4P"三大流程，其中品牌调研的主要分析技术有：3C 分析法，SWOT 分析法，品牌定位图法；STP 包括 3 个主要步骤：市场细分（Segmenting），选择目标市场（Targeting），市场定位（Positioning）；4P 则是指围绕产品（Product），定价（Price），渠道（Place），促销（Promotion）4 个方面来固化品牌的定位。品牌定位的中心任务则是确立品牌的核心价值，实践证明，有效的品牌价值有利于培养消费者的品牌忠诚度。

2.2.2 品牌设计

进行品牌设计的前提是要构建品牌识别系统，所谓品牌识别就是战略制定者希望品牌能在消费者心目中留下美好印象的联想物，它可以全方位地展示企业或品牌的真实面貌。品牌识别系统一般由四大部分组成：品牌的符号设计、品牌的产品设计、品牌的个人设计、品牌的企业设计。其中品牌符号设计包括品牌名称的设计、品牌广告语设计、品牌标志设计、品牌包装设计、品牌人物 5 个方面。品牌产品设计包括核心产品层、形式产品层和附加产品层三个层次。所谓品牌个性是指品牌所具备的人的特性以及在传播过程中消费者对这些特性的感知。最后，品牌的企业识别主要分为"企业领袖、企业人员、企业理念、企业行为、关注消费者"5 个角度。

在进行了品牌定位和品牌设计后，营销人员还要根据品牌的权益做出决策，其主要的决策如图 2-1 所示。

在品牌化工作中营销人员要进行缜密的思考并最终做出正确的决策，引导企业正确创建品牌。

2.2.3 品牌传播

好产品，好理念必须通过传播才能有更大的市场，在进行了正确的品牌定位和富有创意的品牌设计后，接下来就要进行品牌传播。所谓品牌传播就是品牌所有者通过各种传播手段持续与目标受众交流，使消费者最大限度地认可品牌的过程。

在当今众多的市场营销方式中，整合营销传播越发凸显其重要性，整合营销传播的思想

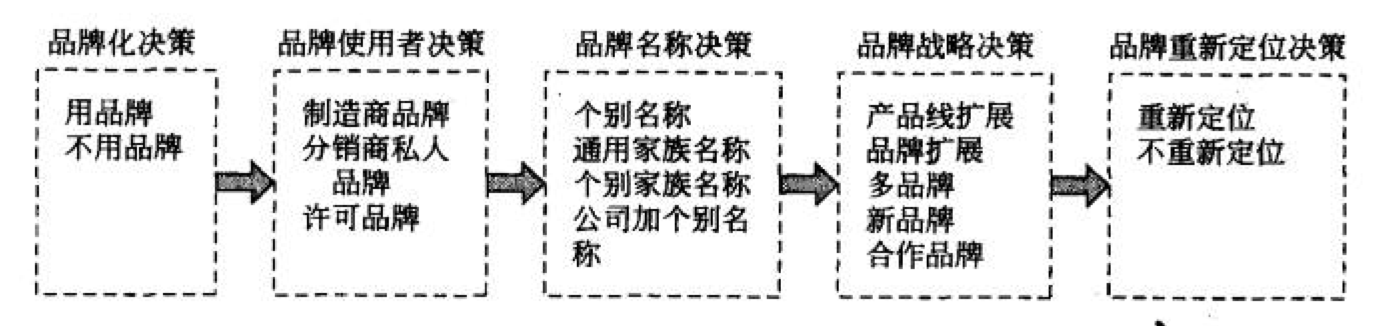


图 2-1 品牌决策

资料来源：菲利普·科特勒．营销管理．第11版．梅清豪译．上海：上海人民出版社，2004.

就是将营销活动和传播活动如广告、促销、采购、生产等进行一元化的整合重组，让目标消费者从不同信息渠道获取品牌的一致信息。整合品牌传播四大基本手段是：广告、促进销售、公共关系和人员推销，企业在实施整合营销时，应将他们有机地结合起来，综合应用，实现最好的促销效果。

在进行品牌传播还应考虑的另一个重要方面就是正确决定促销组合。其中包括产品种类及市场类型，企业营销策略，消费者心理和行为等。另外也要结合品牌目前所处的生命周期进行综合分析和考虑。

2.3 品牌管理

有效的品牌管理不仅需要我们立足于长远的市场决策，还应根据营销环境的变化及消费者行为的变化对品牌意识和品牌形象做出调整，因此，从以顾客为本的品牌资产角度来看，我们要考虑每一个决策所带来的消费者对品牌认识的改变。

2.3.1 强化品牌

关于强势品牌的定义，国内外有3种主要观点：一种观点认为强势品牌即“专注品牌”，它必须专注于某一核心领域；第二种观点认为以业绩长青为核心；第三种观点则认为品牌作为企业的一种无形资产，其价值是随着经营时间的延伸而不断增加的。综合几种观点我们可以将强势品牌定义为：它是企业在长期经营中积累的，拥有广泛的品牌知名度、较高的品牌美誉度和较强的品牌忠诚度的一类品牌。在强化品牌时我们首先考虑的是维护品牌一致性，其次是要保护品牌资产的来源，最后要调整营销计划以支持强化品牌策略。在强化品牌的过程中我们通常要注意两点，即品牌的提升与维护。

（1）品牌提升

在原有品牌的基础上对品牌的知名度、美誉度和忠诚度进行提升，强化品牌在消费者心目中的地位。在对品牌进行提升的过程中可以根据营销环境的变化不断修改品牌战略使其达到最佳的宣传效果。同时品牌提升还有助于企业应对品牌危机等突发性事件。

（2）品牌维护

当一个企业已经建立起了品牌后，就是时刻保持对品牌的维护。俗话说“守业更比创业难”，这句话同样也可以用在品牌的建设和维护中。一个再好的品牌如果不维护的话，随着时间的推移，也必将被新的品牌所取代。所以企业要对品牌进行经常性维护以确保品牌的竞争地位。

2.3.2 重振品牌

顾客偏好的改变，竞争者和新技术的出现，都可能潜在地影响一个品牌的命运。因此有

些时候帮助一个品牌走出低谷，重振品牌形象是每一个市场营销人员的责任。对于一个正在萎缩的品牌，我们要加强对其品牌意识的拓展，找出新的使用机会和完全不同的品牌使用方式。通过对品牌进行重新定位和改变品牌的某些重要要素来改善品牌形象，使其能够进入新的市场。

2.3.3 调整品牌组合

在进行品牌资产和品牌投资组合管理时，要注意从长远目标考虑，通过多重营销沟通方案最大限度地满足不同细分市场的顾客需求。同时为了获取新客户，还要注重品牌的延伸和子品牌以及分销渠道的选择。通过有效地调整品牌组合，可以使企业在维系自己已有客户的基础上开发新客户，不断提高品牌知名度。

企业在进行品牌调整时，通常可以采取多种策略，以下介绍品牌整合、品牌延伸和多品牌三种品牌战略。

(1) 品牌整合

品牌整合是对企业所有的一系列品牌群进行整合。品牌整合的重点在于对不同品牌的品牌资源进行梳理，明确品牌之间的关系，重新构建品牌谱系和建立品牌识别系统。

(2) 品牌延伸

所谓品牌延伸是指公司可以利用现有品牌名称推出其他领域的产品。例如索尼将它的品牌用于照相机、笔记本电脑等众多的电子产品中。品牌延伸对于企业来说有很多优点，它可以降低企业进入其他领域的壁垒，借助自己的强势品牌获得有利的竞争地位，但是企业在进行品牌延伸的时候一定要考虑品牌与新产品之间的关系，即原有品牌是否适合新产品的特性，不可盲目地进行延伸，否则会产生适得其反的效果。

(3) 多品牌

多品牌战略也是指公司为满足不同消费者的需求而提供不同的品牌。例如宝洁公司旗下就有飘柔，海飞丝，潘婷，汰渍，佳洁士等众多品牌，它们分别占据了不同的细分市场，从而给企业带来不小的收益。多品牌的优点在于覆盖面广，市场占有率大，但也并不是每个公司都适用，一般适用于财力雄厚的大公司。

案例 2-1 长城葡萄酒的品牌整合战略[1]

2008 年新春伊始，中粮酒业公司总经理坐在办公室里翻看着各区域的市场销售报告，再看看办公桌上“长城葡萄酒”为迎接奥运推出的最新宣传广告，陷入了回忆……

5 年前，中粮集团旗下华夏、沙城、烟台三家长城葡萄酒公司传出整合的消息时，曾被行业内的很多人质疑“整死还是整活”。5 年后的今天，长城葡萄酒已经成为中国销量最大的葡萄酒品牌之一，事实已经说明了整合的成效……

一、宏观环境

1. 宏观经济对葡萄酒行业的影响

目前中国经济一直保持高速增长势头，连续三年 GDP 增幅超过 10%，2007 年，全年国内生产总值（GDP）246619 亿元，比上年增长 11.4%。经济高速增长必然会促进

[1] 本案例根据北京大学光华管理学院 2005 届 MBA 毕业论文改编，作者张芃，指导教师江明华。

葡萄酒业的发展，带动葡萄酒业的兴旺。

2007年市场销售增长较快，全年社会消费品零售总额89210亿元，比上年增长16.8%，分城乡看，城市消费品零售额60411亿元，比上年增长17.2%，县及县以下消费品零售额28799亿元，比上年增长15.8%。社会消费品零售总额增长速度加快，表明中国商品市场十分活跃，对葡萄酒业发展会起到促进作用。

2007年中国消费价格上涨较快，全年居民消费价格上涨4.8%，涨幅比上年提高3.3个百分点，其中，城市上涨4.5%，农村上涨5.4%。由于粮食等成本因素会导致以粮食为原料的酒品成本提高从而导致价格上涨，这将有利于凸显葡萄酒业的成本优势。

2007年居民生活继续得到改善，收入快速增长，就业增加较多。全年城镇居民人均可支配收入13786元，比上年增长17.2%，扣除价格因素，实际增长12.2%，加快1.8个百分点。农村居民人均纯收入4140元，比上年增长15.4%，扣除价格因素，实际增长9.5%，加快2.1个百分点。年末居民储蓄存款余额172534亿元，比上年年末增加10967亿元。随着人们收入增长，城乡居民消费水平升级的加快，葡萄酒业带来较大的市场空间，健康、绿色、安全的葡萄酒消费成为时尚。经济的增长带来居民收入的提高是葡萄酒消费未来高增长的基础。未来中国经济的快速增长和居民收入的提高将使葡萄酒行业长期景气。

随着人民生活水平和餐饮社会化程度的逐步提高，2007年中国餐饮消费持续快速增长，全国住宿与餐饮业零售额累计实现12352亿元，同比增长19.4%。餐饮业连续15年保持两位数的增长，餐饮业的高速增长，相应葡萄酒的消费也会进入一个新的发展阶段。

2. 国家政策对葡萄酒行业的影响

近几年来，针对中国食品安全方面出现的问题，政府先后制定了许多宏观政策，2007年7月25日，《国务院关于加强食品等产品安全监督管理的特别规定》在国务院第186次常务会议通过并公布实施，这将对葡萄酒业绿色生产、绿色加工、绿色市场、绿色消费产生重大影响。

随着餐饮业管理规范，许多酒类厂商在餐馆的代理形式也将受到规范，商务部颁布了《餐饮行业经营管理规范》，规定开瓶费、包间费、最低消费等须在餐馆收费项目中予以明示，并于2007年12月开始实施。这一规范的实施对餐饮业内的葡萄酒消费将带来影响，使其促销行为进一步规范，促进葡萄酒市场规范竞争。

中国加入世界贸易组织后进口关税下调，从2006年1月1日起，进口瓶装葡萄酒关税由43%下降到14%，综合税率由85.9%下降到48.2%；进口散装葡萄酒关税由43%下降到20%，综合税率由85.9%下降到56%。进口关税的大幅下调大大降低了进口成本，大量的葡萄酒外资企业开始进入中国，这一方面促进了中国葡萄酒业的发展，另一方面也使葡萄酒行业的竞争更加激烈，市场上出现的洋葡萄酒品牌突然增多。来自天津海关的统计显示，2006年1～5月天津口岸进口葡萄酒481万升，价值403.2万美元，分别比上年同期增长1.6倍和1.1倍。从2006年7月1日起，葡萄酒实施新的《消费税管理办法（试行）》，进口葡萄酒消费税可用进口环节已纳消费税抵减，从而进一步降低成本。正是进口成本的大大降低，使得进口葡萄酒在国内市场上的竞争力加强，加上经营高端葡萄酒利润高，促使进口葡萄酒的数量大幅增长。

从2008年1月1日起，国家质检总局和国家标准委联合发布的新《葡萄酒强制性国家标准》已在生产领域里正式实施，并由推荐性国家标准改为强制性国家标准。之前的中国葡萄酒并没有形成自己统一的质量标准体系，只有合格与不合格之分，与国外的标准有很大的差距。新国标对于产地、年份、葡萄酒原料成分、所占比例都有了明确规定。新国标的强制执行必将加速葡萄酒行业洗牌，一些小企业将面临出局的危险。新国标将引导企业更加注重酿酒葡萄产区及原料的建设。

二、葡萄酒行业分析

1. 世界葡萄酒行业发展现状

世界葡萄产量的70%～80%用于酿酒，在葡萄酒行业素有"三分靠工艺，七分靠原料"的说法，从气候条件来讲，全球最适合酿酒葡萄种植的地区主要分布在南北纬30°～50°的温带地区，目前世界上公认的适合酿酒葡萄种植的主要是法国波尔多和美国加州。从种植面积看，目前法国波尔多地区、地中海沿岸、加利福尼亚沿岸、智利中部、澳大利亚沿海、中国西北及胶东半岛和环渤海地区是世界最大的酿酒葡萄产区（见图2-2）。2007年世界主要葡萄酒生产国的葡萄减产带来葡萄酒价格上涨。

目前世界葡萄酒的需求年增长2.6亿瓶。2001年至2005年间世界葡萄酒的需求增长了4.15%，达到227.9亿升，超过300亿瓶。2005年至2010年间葡萄酒的需求量应该增长4.8%，达到238.8亿升，将达到近320亿瓶。国际葡萄及葡萄酒组织提供的信息表明，国际葡萄酒业继续进行调整，市场竞争加剧，主要葡萄酒大国生产和消费放缓，以中国为代表的新兴葡萄酒国家则有不俗表现。

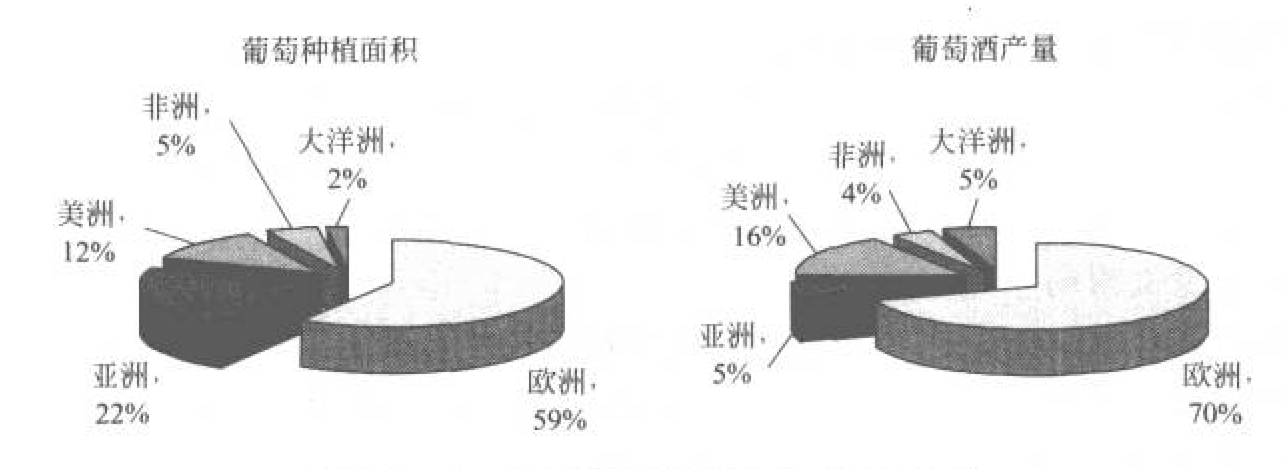


图2-2　世界各大洲葡萄种植面积与产量比重

资料来源：国际葡萄与葡萄酒组织。

2. 中国葡萄酒行业发展现状

（1）中国葡萄酒市场具有巨大潜力

近几年，中国葡萄酒产量及工业总产值稳步增长，2007年中国葡萄酒产量约66.5万吨，同比增长37%；实现工业总产值150亿元，同比增长22.8%；实现利润人民币16亿元，同比上升23.6%，增速较为稳定。目前中国葡萄酒消费以低端酒为主，整体销售额较低，但伴随着酒庄酒、冰酒、礼品酒等高档产品不断出现，产品均价在最近几年出现了大幅上升态势，据世界葡萄酒组织预测，2010年中国葡萄酒消费结构中，高、中、低档酒的比例分别为50%、40%、10%，而目前售价50元/瓶以上的中高档产品比重只有30%左右，未来提升潜力巨大。表2-1、表2-2、表2-3给出了近年中国葡萄酒产量、销售收入、行业利润的对比。

表 2-1 中国近年国内葡萄酒产量对比

年份	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007(1-10月)
国内葡萄酒产量/万千升	20.19	25.05	29.8	34.3	37	43.43	49.5	49.23

表 2-2 中国近年葡萄酒行业销售收入对比

年份	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
行业销售收入/亿元	42.5	50.76	52.48	63.5	74.34	102.3	129.52

表 2-3 中国近年葡萄酒行业利润对比

年份	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
行业利润总额/亿元	4	5.62	6.2	7.54	8.45	12.56	13.53

另外，中国2007年人均葡萄酒消费量0.38升，与世界平均水平（4升左右）相差约10倍，与西方国家平均消费水平相差20倍以上，与卢森堡、法国、意大利等葡萄酒消费大国相差百倍以上。中国葡萄酒人均消费水平较低主要是饮食习惯和文化传统的原因。中国的传统酒种是白酒和黄酒，而葡萄酒消费则带有很强的文化属性，饮用时通常要与西餐搭配，因此其特定的消费属性决定其在中国普及速度较慢。但从绝对消费量来看，中国葡萄酒消费近几年一直保持着20%左右的稳定增长，而世界平均消费增长率只有1.5%左右。与中国在文化与饮食习惯等方面较为相似的日本，在经济腾飞的过程中，葡萄酒人均消费量迅速从20世纪70年代初的0.2升上升到目前的约2.3升，也说明在居民收入不断提高的基础上，葡萄酒人均消费量仍有较大的上升空间。

随着中国经济的快速增长，人民生活水平的提高，中国人饮食健康的意识日益加强，中国已经成为目前世界上发展最快的葡萄酒市场，并于2005年跻身全球10大低度无泡葡萄酒的消费国，据IWSC（世界葡萄酒与烈酒大赛）研究人员估计，2006～2011年间，中国葡萄酒消费量将有70%的增幅，比全世界平均增幅快6.5倍。到2012年，中国有望成为世界第八大葡萄酒消费国。

从消费结构和人均消费两方面来判断，中国葡萄酒行业未来仍有较大发展空间。

(2) 葡萄酒行业竞争格局

中国葡萄酒行业经历了20世纪八九十年代的战国局面后（企业数量一度达到400～500家），在激烈的竞争中，张裕、长城和王朝三大企业逐渐形成了三足鼎立的局面，目前这三大企业合计市场份额超过50%，利润总额更是占到行业的67%，行业集中度高。王朝、张裕、长城三个国产品牌已在国内消费者心目中占据重要的位置。葡萄酒品牌市场份额和2006年1～6月主要企业产量如表2-4、表2-5所示。

表 2-4 葡萄酒品牌的消费者市场份额变化情况（节选）

品　　牌	CMMS 07 秋/%	CMMS 06 秋/%	CMMS 05 秋/%
张裕	16.96	17.36	19.29
长城(华夏)	16.92	17.46	15.06
王朝	11.10	10.21	10.08

续表

品　　牌	CMMS 07 秋/%	CMMS 06 秋/%	CMMS 05 秋/%
通化	8.56	8.56	10.82
长城(沙城)	7.08	5.95	6.09
中国红	5.48	4.76	4.84
威龙	3.87	2.96	3.93
千禧	3.56	2.74	2.41
长城(烟台)	3.02	2.88	3.35
皇轩	2.90	1.94	1.56
丰收	2.18	1.53	1.76
公爵干红	2.15	1.67	1.89

资料来源：中国市场与媒体研究 CMMS2005～2007 秋季数据。

表 2-5　2006 年 1～6 月份主要葡萄酒生产企业产量对比　　单位：万千升

品牌	张裕	王朝	长城（华夏）	长城（烟台）	长城（沙城）	龙徽	威龙	新天	丰收	白洋河
产量	4.68	1.89	2.23	1.16	1.37	0.23	0.32	0.21	0.73	0.16

尽管张裕、长城、王朝三大企业形成的第一梯队实力强大，但仍然有大量的二三线企业并存（表 2-6），这些企业品牌众多，产品个性化更强，中部阵营中有以出口酒著称的贵族酒龙徽，以低端酒占领市场的威龙，以中端产品定位的丰收；西部阵营中的新天、云南红、香格里拉、莫高等，或主打产地概念，或以文化取胜，都有向全国市场进军的雄心。二三线企业多以企业所在的区域市场为主攻对象，在短期内还不具备与一线品牌竞争的实力，因此，就 3～5 年短期来看，目前国内市场三足鼎立的局面仍将延续。

表 2-6　中国主要葡萄酒企业概览

企业分类	销售规模	具体企业
第一梯队	10 亿元以上	张裕、长城、王朝
第二梯队	1～3 亿元	烟台威龙、新疆新天、甘肃莫高、云南高原、北京丰收、青岛华东、宁夏御马等
第三梯队	1000 万～1 亿元	北京龙徽、云南香格里拉、北京顺兴、三九兰考、民权五丰、吉林通化、宁夏西夏王、上海申马、茅台集团、宁夏贺兰山等

资料来源：国都证券研发中心。

（3）洋厂商抢占中国葡萄酒市场，进口酒发展加速

随着葡萄酒市场需求量的进一步高速增长，进口葡萄酒的数量逐年增加，2006 年进口葡萄酒瓶装酒比 2005 年增长 97.7%，2007 年中国进口葡萄酒 450 万箱（资料来源：《国际酒·中国年》论坛），较 2006 年增长 125%。进口葡萄酒在中国市场份额由 2006 年的 6.6%提高至 10%左右。在中国进口的葡萄酒中，50%以上的酒来自法国和澳大利亚。高档进口葡萄酒中法国的销量最大，终端价位在人民币 2000 元以上，中档进口葡萄酒销量以澳洲为主，终端价位介于 200～1000 元之间。中国进口葡萄酒供应国占比情况如图 2-3 所示。

国外葡萄酒产区产量下滑，国内市场需求增加，供求失衡导致进口葡萄酒价格持续上涨。2007 年经广东口岸进口葡萄酒均价加速上扬。其中零售包装 2 升以下容器的葡

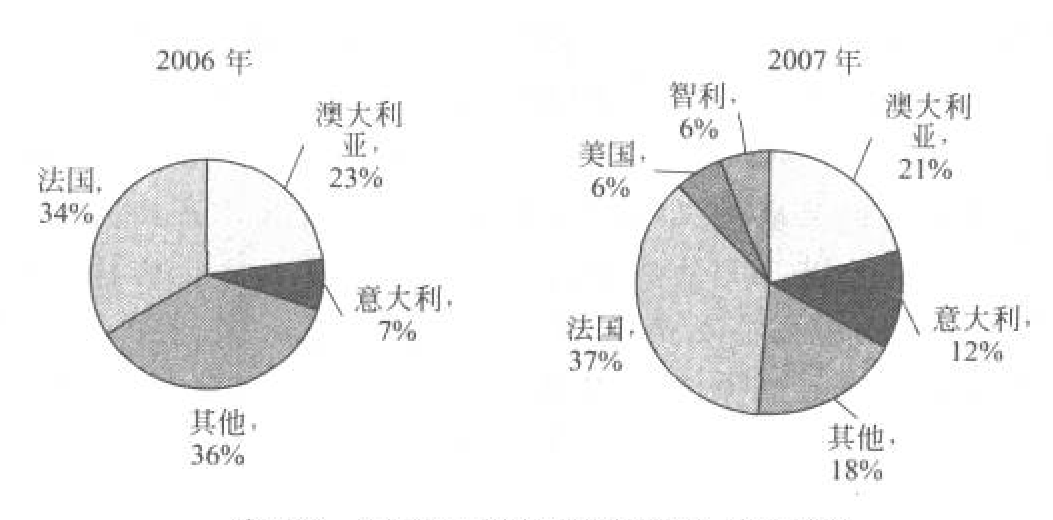


图 2-3 中国进口葡萄酒供应国占比情况

萄酒进口均价为 4.9 美元/升，上涨 21.3%；装入 2 升以上容器的葡萄酒进口均价为 0.85 美元/升，上涨 10.6%；进口蒸馏葡萄酒制得的烈性酒进口均价更是高达 15.6 美元/升，增幅达到 1.1 倍。

洋品牌葡萄酒酒质稳定，有深厚的文化背景，在生产工艺和品牌运营方面有很多国内葡萄酒企业值得借鉴的地方；而中国葡萄酒品牌经过十几年的运作已经拥有了较强大的终端渠道网络，这是洋品牌葡萄酒厂商无法相比的。

3. 国内主要葡萄酒企业

在葡萄酒行业主要上市公司中，第一梯队与第二梯队综合实力差距显著，第一梯队的三家企业目前已经拥有较大的生产规模，较稳固的消费群体，较成熟的营销模式，较高的品牌认可度。对于中粮长城来说，主要的竞争对手是张裕、王朝和新天。主要葡萄酒上市公司综合实力比较如表 2-7 所示。

表 2-7 主要葡萄酒上市公司综合实力比较

公司	产能/万吨	收入规模	葡萄基地面积/万亩
张裕	10	20 亿元以上	12
长城	10	约 18 亿元	15
王朝	5(含御马)	约 11 亿元	10
新天	10(产能利用不足)	2 亿元	15
莫高	2(2008 年底达产)	1 亿元以上	3
通葡	3	约 7000 万元	3

资料来源：国都证券研发中心。

(1) 烟台张裕葡萄酿酒股份有限公司

张裕集团的前身是 1892 年创办的烟台张裕酿酒公司，是中国第一个工业化生产葡萄酒的企业。经过一百多年的发展，张裕目前拥有“葡萄酒、白兰地、保健酒、起泡酒”四大系列、百余种产品，是中国乃至亚洲最大的葡萄酒生产经营企业。1997 年和 2000 年张裕 B 股和 A 股先后成功发行并上市。据全球饮料权威调研机构英国的佳纳地亚日前公布的《2007 年饮料市场研究报告》显示，2007 年张裕以 6.95 亿美元的销售收入成为全球葡萄酒企业的第 10 名，是中国葡萄酒业的第一个世界十强企业。

作为国内葡萄酒行业的龙头企业，张裕未来在产品体系上的战略是增加高端葡萄酒份额，坚持“4+1”，即四大酒庄与解百纳这一主力利润产品。葡萄酒庄是葡萄酒的传统工艺和高质量、高端酒的象征，酒庄葡萄酒大多是采用手工方式酿造的极品葡萄酒，

张裕四大酒庄显示了张裕向高端葡萄酒发展的信心。解百纳是目前对张裕公司盈利贡献最大的产品。从2003年到2006年，解百纳销量的年复合增长率为44%，2007年销售解百纳16000吨，市场仍处于供不应求的状态，预计2008年能达到20000吨。同时，张裕公司未来将逐步加大白兰地与三鞭酒（保健酒）的投入，产品向多元化方向发展。

张裕注重与消费者的沟通，大量的营销费用用于葡萄酒文化的传播和终端客户关系的维护上。张裕2000年以后开始全面推行深度分销体系，采用中小经销商代理模式，主要是为了解决原来强势代理商所引起的收入增长缓慢、坏账较多和新品推广慢的问题，不断分化经销商的策略使得张裕与经销商的力量对比向有利于张裕的方向发展，目前前五大经销商占张裕销售收入比重降到7.7%。每年张裕公司还会对20%左右的经销商进行更换，以保证经销商队伍的活力。张裕与长城的营销费用金字塔如图2-4所示。

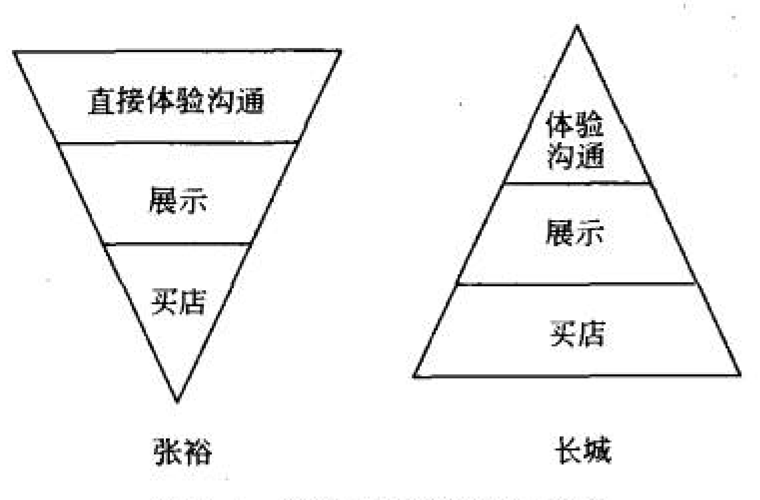


图2-4　营销费用构成金字塔

高端葡萄酒的稀缺资源是原料，随着产销增量，原料短缺已成为规模企业亟待解决的首要问题，因此张裕开始重视自有基地的建设。2007年投入1193万元，采用承包土地、雇佣农工的方式，在蓬莱、宁夏两地开发了7000亩葡萄基地。

（2）中法合营的王朝葡萄酿酒有限公司

中法合营的王朝葡萄酿酒有限公司始建于1980年，是中国制造业第一家中外合资企业，合资的外方为世界著名的法国人头马集团亚太有限公司。2005年1月，公司在香港主板成功上市。现生产三大系列90多个具有不同风格的葡萄酒品种，现生产能力为5万吨/年。公司的地下酒窖占地5000平方米，是目前国内最大、设施最先进的地下酒窖。

2000年"DYNASTY王朝"商标被国家工商总局认定为中国驰名商标，2002年被国家质量监督检疫总局评定为中国名牌产品；在2006年中国最有价值品牌评价中，"DYNASTY. 王朝"的品牌价值已达30.07亿元人民币。

王朝为在激烈的竞争中脱颖而出，已经积极地展开国内外的收购计划，从原料、设备、技术几个方面加速王朝的扩张与发展。为了使王朝酒更具有国际特色，王朝公司正在对国外专门生产高档葡萄酒的企业进行合作与收购。王朝公司与全球第三大贸易零售集团德国麦德龙集团现购自运有限公司、法国圣格安橡木桶公司、意大利巴塔拉索葡萄酒设备制造公司、法国吉赛福股份有限公司签订了长期战略合作协议。王朝公司还在天津购买了260亩土地，准备兴建一座古朴典雅、具有法国葡萄庄园风光的"王朝城堡"，该工程将于2008年北京奥运会前夕竣工。

面对国内、国际葡萄酒业的激烈竞争，王朝公司计划在未来的5年里，葡萄酒生产能力要从目前的年产4万余吨，增加到8～10万吨。其中高档酒由现在的2000吨发展到10000吨。作为中国中高档葡萄酒的领军企业，为谋求更大的发展，在企业的战略目标上主要是向现代化、国际化的一流企业集团迈进。

王朝酒业近年的销售已被张裕和长城拉开较大距离，主要是过分倚重局部市场令公司缺乏新的增长来源。公司约60%收入来自华东市场，虽然近年来开拓中部以及东北等新兴市场，但贡献还不显著。相对张裕、长城近年来不断进军高端产品，王朝酒业结构改善显得进展较慢。王朝酒业高档酒收入比例约占6%，比2006年同期提升不到1个百分点。而中档产品"王朝干红"单品收入占比45%。高档产品增长缓慢以及单品

收入占比较高，令公司产品结构改善较慢。

另外，王朝公司总经理陈乃明加盟王朝酒业10余年，是参与公司日常运营及财务等管理决策的核心人物，陈乃明在2008年1月突然离世，也给公司未来发展策略带来不确定性。

（3）新天国际葡萄酒业有限公司

1998年年底，新天国际葡萄酒业股份有限公司成立，新天国际酒业是兵团国有上市公司，依托新疆独特的资源优势，大力发展以酿酒葡萄为中心的特色产业。公司下辖疆内玛纳斯酒厂、西域酒厂、霍尔果斯酒厂、阜康酒厂等六家酒厂，年生产规模11万吨，年贮酒能力达15万吨，年成品酒灌装能力达8万吨，成为亚洲最大的葡萄酒生产企业。

新天国际2007年实现2.26亿元葡萄酒收入，其中成品酒实现含税收入1.55亿元，同比增长54.86%，原酒销售则有26%的降幅。新天的产品体系由上到下是：西域沙地、尼雅、新天干红、新天玛纳斯。另外公司还提供其他30多款产品，经销商可贴定标。在新天所有产品中，尼雅葡萄酒担纲重要角色，尼雅葡萄酒有6款产品，50元以上，走餐饮渠道，占成品酒收入的15%，毛利率达40%，占公司毛利来源的80%，尼雅葡萄酒每年有600万元销售是在新疆。尼雅销售的展开，对天池酒园、解百纳、干红都有带动。

前几年，梁朝伟和张曼玉的形象随着新天葡萄酒的宣传遍布各地，葡萄酒普及风暴、利乐包装的开发等都引领了市场的发展。短短几年时间，新天葡萄酒便在中国家喻户晓。

2006年，新天建立了北京、深圳、上海、武汉、成都等分公司，采取中心城市做直营，其他城市经销商模式相结合，分公司自行预算管理，领导经销商做市场策划，自主经营、自负盈亏、自主纳税；公司给经销商排队，将费率高的经销商砍掉。营销策划不像以前只把费率包给经销商，具体的操作不管，而是一跟到底，在广告推出时终端可以配合进行陈列，公司派人进行检查。

新疆水、土、光、热资源丰富，病虫害少，具备发展酿酒葡萄得天独厚、不可替代的优势。新天国际立足新疆发展酿酒葡萄的地域优势，在国内几大葡萄酒生产企业中，最早开始原料基地的建设。在北纬44度线的新疆最适宜葡萄生长的天山北麓和伊犁河谷，建设了15万亩亚洲最大的酿酒葡萄生产基地，并已建成了11万吨加工能力的生产线，具备了酿酒葡萄产业长远发展的核心竞争力。但由于销售没有达到一定规模，原料基地反而成为新天发展的包袱，每年需要大量银行贷款进行基地成本投入、葡萄收购，结果光巨额利息就压得公司喘不过气，公司前两年也沦为原酒提供商。

4. 国内众多二线品牌的发展

国内众多的二线品牌虽然没有操控行业格局的话语权，但仍然在各自的市场上做着不懈的努力。其中，威龙在近几年的销量大幅攀升，是二线品牌中最有竞争力以及最具发展潜力的企业。而龙徽、丰收这些建厂较早的品牌，虽在1996年之后在市场上表现低迷，但如今已重新站到发展最为迅速的队列当中。另外，通化、香格里拉、长白山、白洋河等品牌，都在积极地调整。

二线品牌虽然在短期内还无法动摇三大一线品牌的霸主地位，但未来可能会有新的发展。

5. 国内竞争对手品牌及营销模式小结

表2-8、表2-9、表2-10分别为国内主要葡萄酒品牌及其竞争力排名和销售模式比较。

表 2-8 国内主要葡萄酒品牌及产品

<table>
<tr><th>品牌</th><th>系列</th><th>品种数</th><th>价格</th><th>特点</th></tr>
<tr><td>张裕</td><td>八个系列。张裕拥有最完整的产品线，并采用副品牌策略
高端：张裕卡斯特（酒庄酒）
次高端：张裕解百纳
低端：品丽珠干红及其他</td><td>几十个品种</td><td>从 10 多元到 1880 多元之间</td><td rowspan="5">1. 产品线齐全，产品名称重复
2. 市场总体分布呈现“中间大，两头小”的纺锤形，市场逐渐向中高端发展，高端葡萄酒发展势头迅猛
3. 产品品牌西方色彩浓厚，民族特色缺乏</td></tr>
<tr><td>长城</td><td>年份酒（92 华夏长城）
庄园酒（华夏葡园 A 区）
金装系列（沙城）
星级系列（沙城）</td><td>从低端到高端共有 40 多个品种</td><td>从 10 多元到 400 多元之间</td></tr>
<tr><td>威龙</td><td>主要产品有干酒、香槟工艺酒、白兰地以及桃红、甜红、甜白四个系列</td><td>80 多个品种</td><td>高端产品树形象、中档产品提销量</td></tr>
<tr><td>王朝</td><td>三个系列。根据年份和品种区分：王朝干红葡萄酒、王朝起泡葡萄酒、王朝半干白葡萄酒、王朝吉庆干红……</td><td>80 多个品种</td><td>从 10 多元到 1000 多元之间</td></tr>
<tr><td>新天</td><td>四大系列
西域系列（高端）
尼雅系列（中高端）
玛纳斯系列（低端）
印象（差异化品牌）</td><td>多品种</td><td>新天采取低价路线，高端酒销量乏善可呈</td></tr>
</table>

表 2-9 葡萄酒品牌竞争力排名变化

竞争力排名	2003 年品牌名称	2004 年品牌名称	2005 年品牌名称	2006 年品牌名称
1	通化	长城（华夏）	长城（华夏）	长城（华夏）
2	张裕	张裕	张裕	张裕
3	长城（华夏）	通化	通化	王朝
4	王朝	王朝	王朝	通化
5	长城（沙城）	长城（沙城）	烟台长城	长城（沙城）

资料来源：中国市场与媒体研究 CMMS2004～2007 春季数据。

表 2-10 主要葡萄酒上市公司销售模式比较

公司	销售模式	特征
张裕	深度分销	控制经销商，控制终端
长城	总代理制	效率较高，但对大代理商依赖程度也较高
王朝	区域代理	按区域设立销售分支机构，属于传统模式
新天	总代理制	重点市场代理商较为强势
莫高	直分销模式	依靠经销商，同时控制终端
通葡	代理商＋经销商	自建销售网络与外部经销商网络同时存在

资料来源：国都证券研发中心。

三、葡萄酒消费者分析

1. 消费者购买动机

调查显示，在消费者选择葡萄酒时，40％公款消费，22％娱乐消费，13％是个人饮酒习惯。在酒店、夜场的公款消费或者娱乐消费购买决策中，消费者大多对价格不敏

感，而更看重成就感、荣耀感和时尚感。而对于具有饮酒习惯的消费者，质量上乘、口感以及价格是他们购买决策的重要参考指标。当要具体到究竟选择哪一具体的红酒时，品牌是最主要的考虑因素，占44%，口味、价格、原产地和包装分别占28%、16%、8%和4%。

2. 葡萄酒消费主体

新富人群（新富人群定义是高消费、高学历、高收入的“三高”人群）已成为葡萄酒消费主流群体。据权威机构调查表明，2007年葡萄酒消费人群继续扩大，在大众消费者中，25～44岁的中青年人是葡萄酒的主要饮用者，而在职业特征上，公司管理人员、普通白领及商业、服务业等企业职工是主要饮用者。而在中国新富群体中，男性、30～34岁的青年人、企业中高层管理人员、专业技术人员是葡萄酒的主要消费者。新富人群中还有相当一部分海外留学归来的人员，由于受到国外葡萄酒的熏陶，具有相当丰富的葡萄酒知识和饮用经验，他们的消费意见被一些不懂葡萄酒的消费者看重，他们普遍表现出的对进口葡萄酒的偏爱，在一定程度上引导了高端消费群体的取向。

（1）葡萄酒饮用率分析

图2-5、图2-6分别为大众消费群体和中国新富群体的饮酒率。



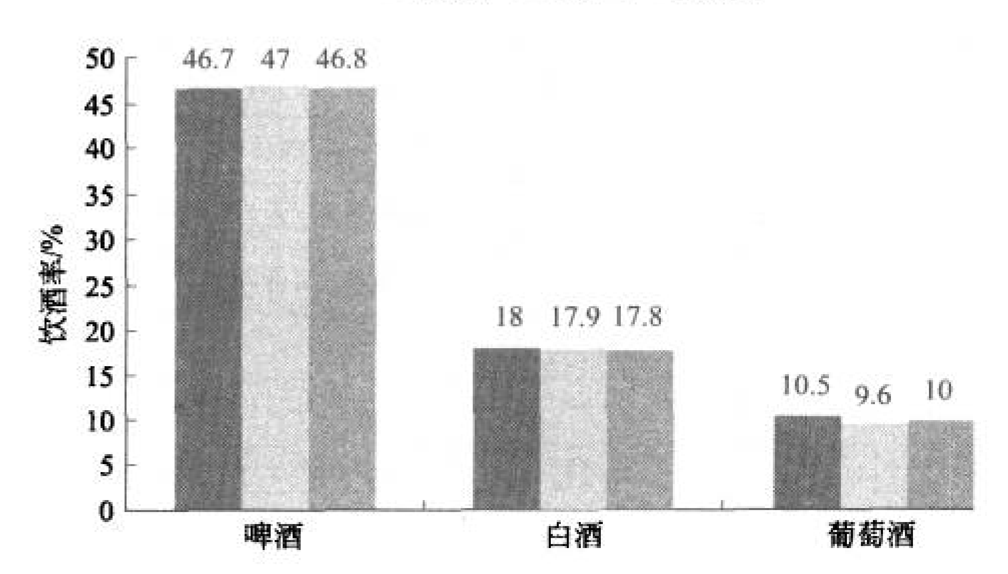


图2-5　中国城市大众消费群体2004～2006年饮酒率

资料来源：新生代市场监测机构2004～2006年中国市场与媒体研究（CMMS2004～2006）。

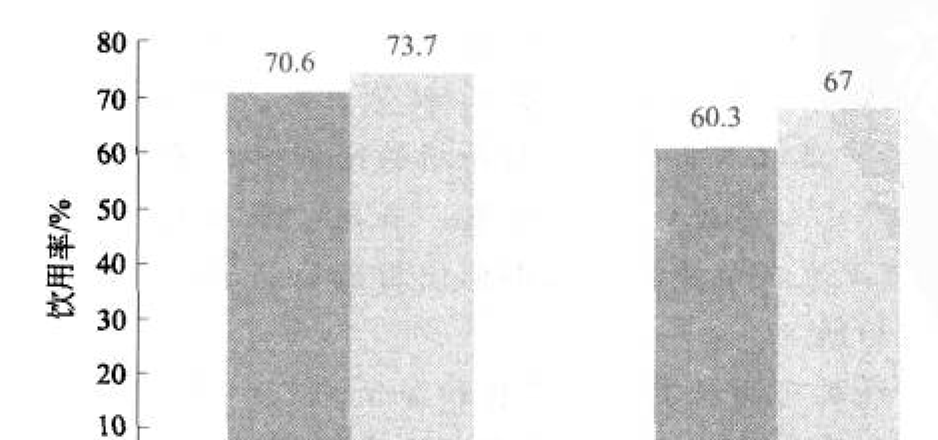


图2-6　中国新富群体2005～2006年饮酒率

资料来源：新生代市场监测机构2005～2006年中国新富市场与媒体研究（H3，2005～2006）。

新生代市场监测机构CMMS多年的数据显示，总体来看，大众消费者对葡萄酒有一定的消费，但消费量保持基本不变。新富人群中，葡萄酒的饮用量与啤酒的饮用量差距不大，且增长速度明显。

(2) 葡萄酒消费人群特征

表2-11、图2-7、图2-8给出了葡萄酒消费人群的特征。

表2-11　葡萄酒消费群体背景特征

大众消费群体		新富群体	
男性	66.2%	男性	60.1%
女性	33.8%	女性	39.9%
15～24岁	17.1%	18～24岁	7.4%
25～34岁	28.2%	25～29岁	27.4%
35～44岁	28.8%	30～34岁	32.6%
45～54岁	17.1%	35～59岁	23.5%
55～64岁	8.9%	40～45岁	9.1%
事业单位领导干部	3.9%	事业单位领导干部	4.3%
专业技术人员	12.7%	专业技术人员	7.1%
公司管理人员	16.1%	公司管理人员	9.5%
公司一般职员	17.5%	公司一般职员	1.3%
商业/服务业/制造业企业一般员工	22.7%	商业/服务业/制造业企业一般员工	0.4%
个体户/私营业主	10%	个体户/私营业主	7%
自由职业者	1.6%	自由职业者	1.2%
1499元以下	41.2%	6万元以下	37.6%
1500～2999元	30.2%	6万元(含)～10万元	35.2%
3000～4999元	11.1%	10万元(含)～16万元	15.7%
5000～6999元	2.5%	16万元(含)～20万元	4.3%
7000元以上	1.1%	20万元(含)～30万元	4.3%
		30万元以上	2.9%

从新生代市场监测机构最近3年的研究数据对比中发现，2004～2006年，女性，25～44岁的中年人，公司一般职员，个体户/私营业主，商业服务业企业员工，个人月收入1500～4999元的中低收入群体饮用葡萄酒的比例增加明显。

而在中国新富群体中，男性，35～39岁，专业技术人员，事业单位领导干部，个人年收入在10～30万元之间的中高收入群体饮用葡萄酒的比例增长明显。

(3) 葡萄酒消费场所

葡萄酒产品销售终端有两种类型：零售和即饮。其中高档葡萄酒的销售主要是在夜场、酒店、葡萄酒专卖店和购物中心，其中夜场已经逐渐成为了红酒重度消费的渠道之一，夜场可以分为娱乐型夜场和休闲型夜场，前者包括迪厅、夜总会、KTV包房、演艺酒吧，后者主要是西餐厅、音乐酒吧、静吧、茶社和咖啡厅。中低档葡萄酒主要在大卖场、小型超市和便利店销售。图2-9为葡萄酒消费者购买烟酒的场所变化。

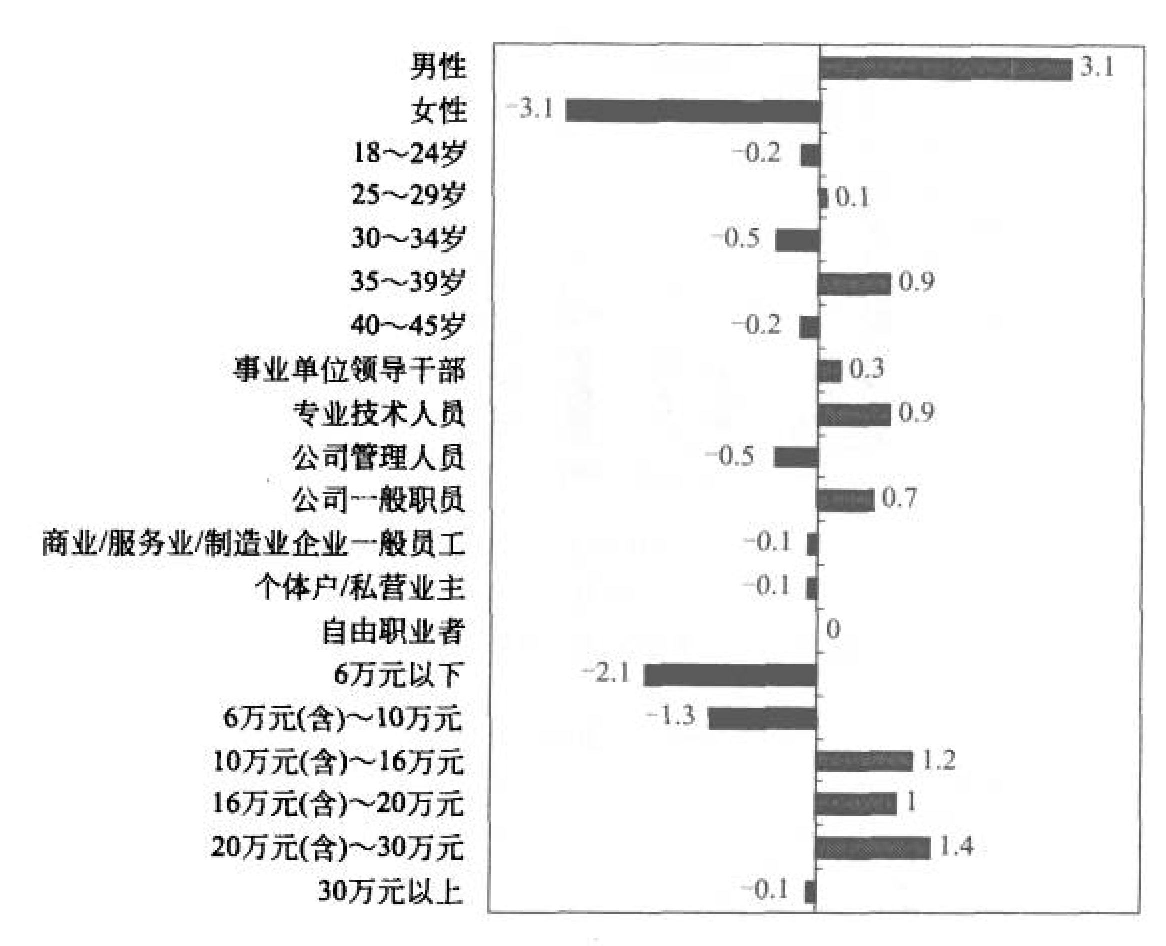


图 2-7 中国城市居民饮用葡萄酒的变化情况/%

资料来源：新生代市场监测机构 2004～2006 年

中国市场与媒体研究（CMMS2004～2006）。

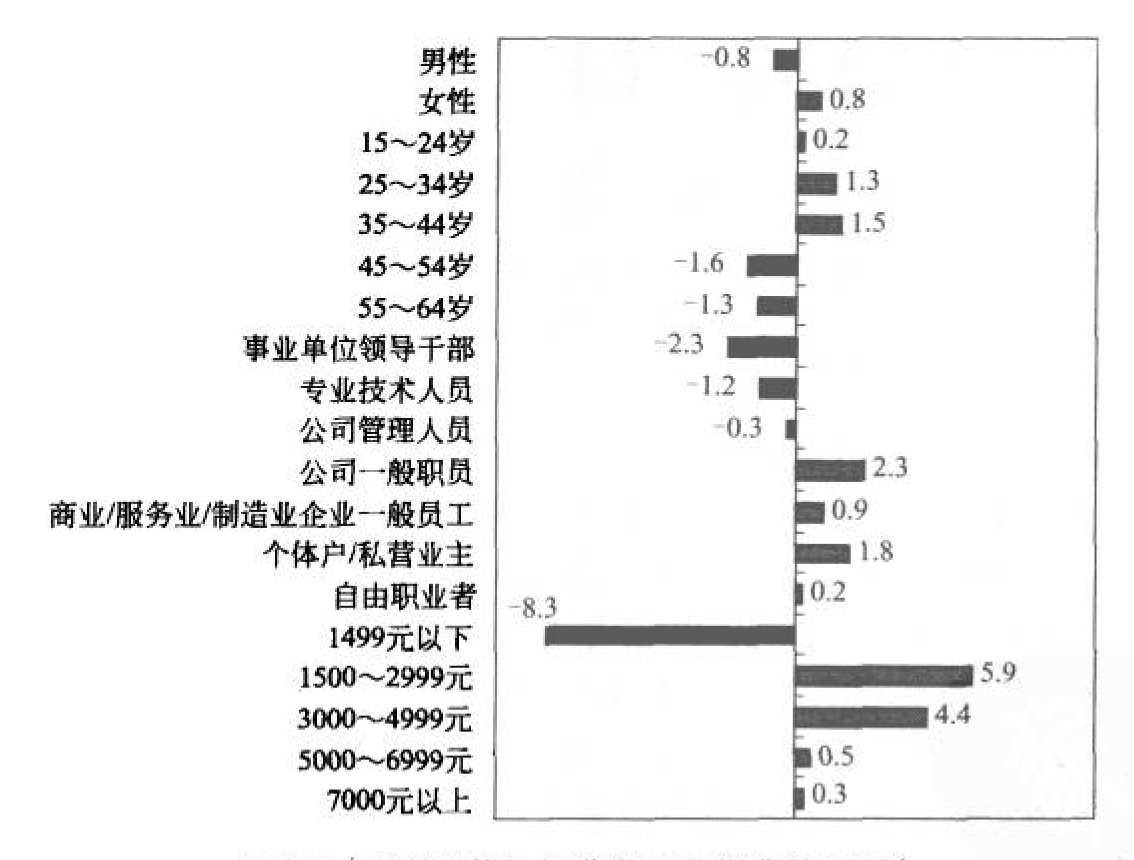


图 2-8 新富群体饮用葡萄酒的变化情况/%

资料来源：新生代市场监测机构 2005～2006 年

中国新富市场与媒体研究（H3，2005～2006）。

如图 2-9 所示，最近几年，葡萄酒消费者在超市、副食商店购买烟酒的比例有所增加，在百货商店和自由市场购买烟酒的比例逐年降低。

(4) 葡萄酒品类消费者媒体接触习惯

在葡萄酒大众消费群体中，电视和报纸是最主要的接触媒体，但不可忽视互联网和电台广播的葡萄酒消费者接触比例逐年增加，具体变化如图 2-10 所示。

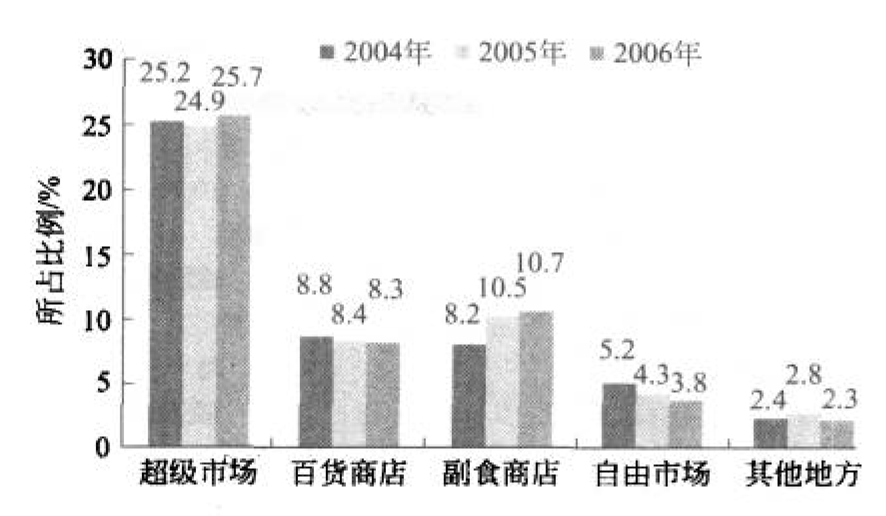


图 2-9　葡萄酒消费者购买烟酒的场所变化

资料来源：新生代市场监测机构 2004～2006 年

中国市场与媒体研究（CMMS2004～2006）。

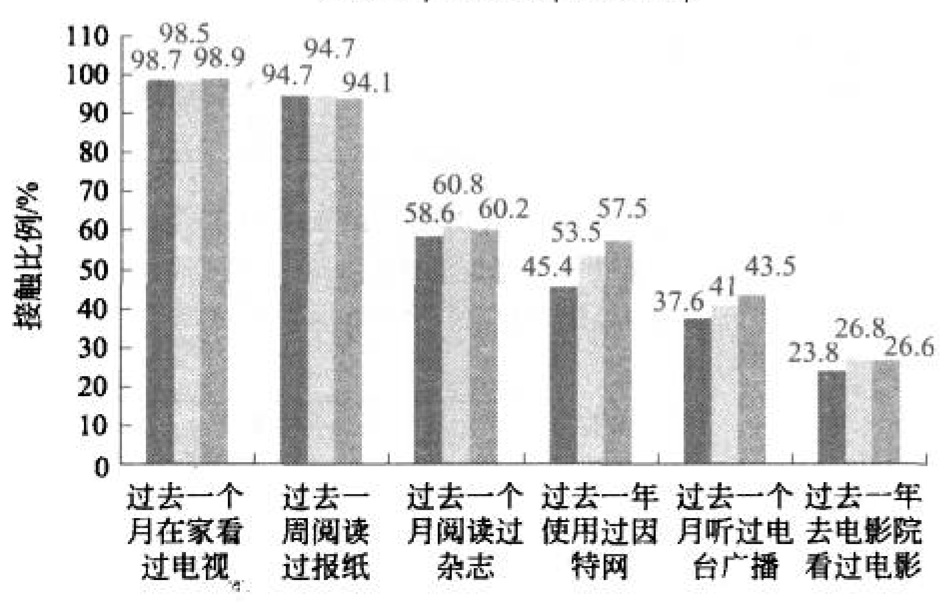


图 2-10　葡萄酒消费者媒体接触变化

资料来源：新生代市场监测机构 2004～2006 年

中国市场与媒体研究（CMMS2004～2006）。

（5）消费者对葡萄酒品牌的认知

根据《中国市场与媒体研究 CMMS2007》对于葡萄酒品牌与生活形态的对应分析（见图 2-11）不难看出，通化、威龙、丰收等品牌与向往发达国家生活方式、追求流行时尚等形态密切关联；王朝、千禧，特别是公爵干红与喜欢流行紧密关联；同时，张裕品牌与健康、美容、天然等生活形态联系紧密。虽然“长城（华夏）”和“长城（沙城）”是消费者愿意多花钱购买的高质量产品，但这同时也传递出另一个信息，“长城”品牌目前可能在消费者心目中有不错的品牌形象，但没有非常突出和明确的品牌特性让消费者记忆深刻，这对品牌的长久发展和品牌价值的提升都十分不利。

3. 主要消费市场分布

从区域来看，中国的葡萄酒消费市场主要集中在东南部沿海开放地区。随着经济的快速发展，这些地区的居民生活消费水平较高。这对葡萄酒来说是非常良好的市场基础，这些区域也注定成为中国的重要葡萄酒消费市场。同时也说明了为什么张裕、长城、王朝前三大品牌都集中在东部。

北京及其周边区域。以上海为中心的华东区域，以青岛为中心的山东市场，以武汉和重庆为中心的中西部市场，以广东广西为中心的华南市场，以大连为中心的东北市

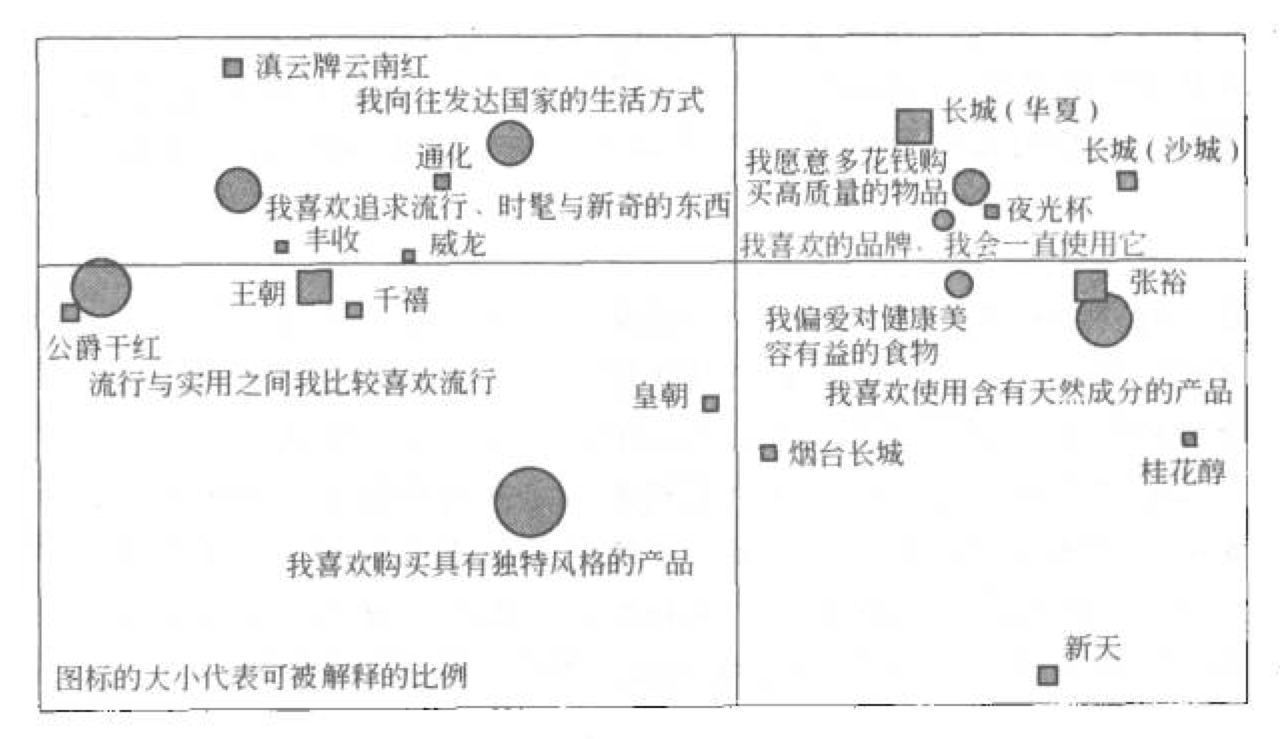


图 2-11　葡萄酒品牌与生活形态的对应分析

资料来源：中国市场与媒体研究 CMMS2007 秋季数据 2006.7～2007.6。

场。这几大市场几乎垄断了中国葡萄酒的全部销量。在这几大区域内，各个品牌的市场占有率并不完全一致。

四、长城品牌整合之路

1. 整合的历史背景

（1）股权结构复杂

1983 年，中粮集团及中粮的子公司香港远大酒业、联合张家口长城酿造集团，在河北沙城成立了中国长城葡萄酒有限公司，中粮和中粮的海外企业占 50%的股份，地方占 50%的股份，同时，中粮从"大中粮"解体后的天津粮油手中买回了"长城"品牌。1988 年，中粮集团在河北昌黎成立了华夏葡萄酿酒有限公司，主要生产干红，中粮占 100%的股份；1999 年又在山东烟台成立了烟台中粮长城酿酒有限公司，中粮占 60%的股份，地方占 40%的股份。这三家酒厂都生产"长城"牌葡萄酒，习惯被称为沙城长城、华夏长城和烟台长城，分别占整个"长城"葡萄酒市场份额约 35%、50% 和 15%。

在 2003 年以前，这三家葡萄酒生产厂各自发展，每一个"长城"都攻城略地打下了坚实的基础，并都在中国葡萄酒销量的前五甲之列。但随着葡萄酒市场的相对饱和，三家长城在和其他品牌争夺市场的同时，作为不同的利益主体，他们之间的不良竞争也日渐升级。市场无规划、产品重复开发竞相压价、广告宣传对立等，消耗了大量的品牌、市场资源。同时，长城品牌在消费者心中的形象并不清晰，许多消费者在日常消费中往往会产生"哪个才是正宗的长城?"这样的疑问。

（2）品牌透支严重，形象不统一

长城品牌无论是整体形象还是每个酒厂各个系列的产品形象，如酒瓶、酒标、宣传手册、网站、广告等都不统一。这和三家酒厂的发展历史有关，三家酒厂都是独立建厂、独立经营，各有各的品牌定位和营销策略。随着葡萄酒行业竞争越来越激烈，三家酒厂虽然都使用"长城"品牌，但重点都是进行各个厂家产品的广告宣传，甚至在宣传和推广过程中，刻意强调自己才是"正宗的长城"，却都不投入精力和费用进行"长城"品牌宣传，树立和维护"长城"品牌形象。而对于消费者，由于太多"长城"品牌的出

现，无法分辨三家“长城”的真伪，干脆放弃选择“长城”品牌。而厂家销量随之下滑，就采取新的营销手段来打压另外两家“长城”，以提高自己酒厂的销量，长此以往，造成恶性循环，最后的结果就是透支长城品牌，有损“长城”品牌在消费者心目中的形象。

（3）产品无序开发

三家酒厂对产品的无序开发，造成“长城”品牌形象不清晰。另外，相同名称低价位的产品被投放到与高价位产品同样的销售区域，对市场造成严重的冲击。产品组合混乱，同一价格档次存在多个重复产品，三家酒厂之间“自相残杀”。

另外，三家“长城”酒厂有各自的葡萄酒研究部门和专业的技术团队，企业标准不统一，造成同一价格档次的长城牌产品，在酒的品质上不尽相同，或者同一质量的产品又有多种价格，等级标准的混乱造成产品的混乱，最终导致消费者在选择“长城”品牌的产品时无所适从。2002 年长城葡萄酒干红产品明细如表 2-12 所示。

表 2-12　2002 年长城葡萄酒干红产品明细

价格档次/元	华夏长城	沙城长城			烟台长城
		老标	星级系列	金装系列	
大于 200					
100～200	92 干红			金装 93	金色庄园
	93 干红				
40～100	94 干红	赤霞珠干红	五星干红	金装 92	高级解百纳
	95 干红	陈酿干红	四星干红		
24～40	白标	老彩标	三星干红	金装 95	红色庄园
	96 华夏葡园		二星干红	金装 97	长城干红 1999
	97 华夏葡园				长城干红 2000
					873 干红
					解百纳 1999
					解百纳 2000
					解百纳干红
小于 24	赤霞珠干红		一星干红	金装 99	长城干红 1
	高级解百纳			金装 2000	长城干红 2
	中档干红				长城干红 3
	优良产区酒				

（4）销售渠道重叠造成渠道费用浪费

三个酒厂有三套独立的销售队伍和经销商网络，各个经销商在广东、四川、重庆、北京等重点市场冲突严重，三个酒厂频繁买断终端长城品牌供货权或长城品牌的促销权。如果烟台长城买断了某终端，则在协议中明确规定“华夏长城不得入场”，华夏长城买断的则规定烟台长城不得入场。这种渠道上长城内部的破坏性竞争造成部分重点市场的渠道费用日益高涨，特别是与张裕、王朝等竞争对手相比，长城的进场费用一般都要高于其他竞争品牌。三家酒厂的渠道费用的增加，无疑加重了“长城”品牌的渠道负

担，也使得“长城”的利润率低于竞争对手。

（5）组织架构是造成资源浪费的根源

三家酒厂在品牌形象、产品组合和渠道上破坏性竞争的根源就是长期以来客观存在的公司组织架构。一直以来，尽管三家酒厂都是由中粮控股，但实际运营并不被中粮所控制，三家长城酒厂完全独立进行研发、采购到生产、销售和宣传等工作，并且由于三家酒厂各为独立的利润中心，从新品开发、广告宣传到市场营销，在所有可能增加酒厂个体利益的环节，三方都要争夺资源，这样的组织结构势必会造成资源上的极大浪费。图 2-12 为 2003 年中粮长城葡萄酒公司组织架构示意图。

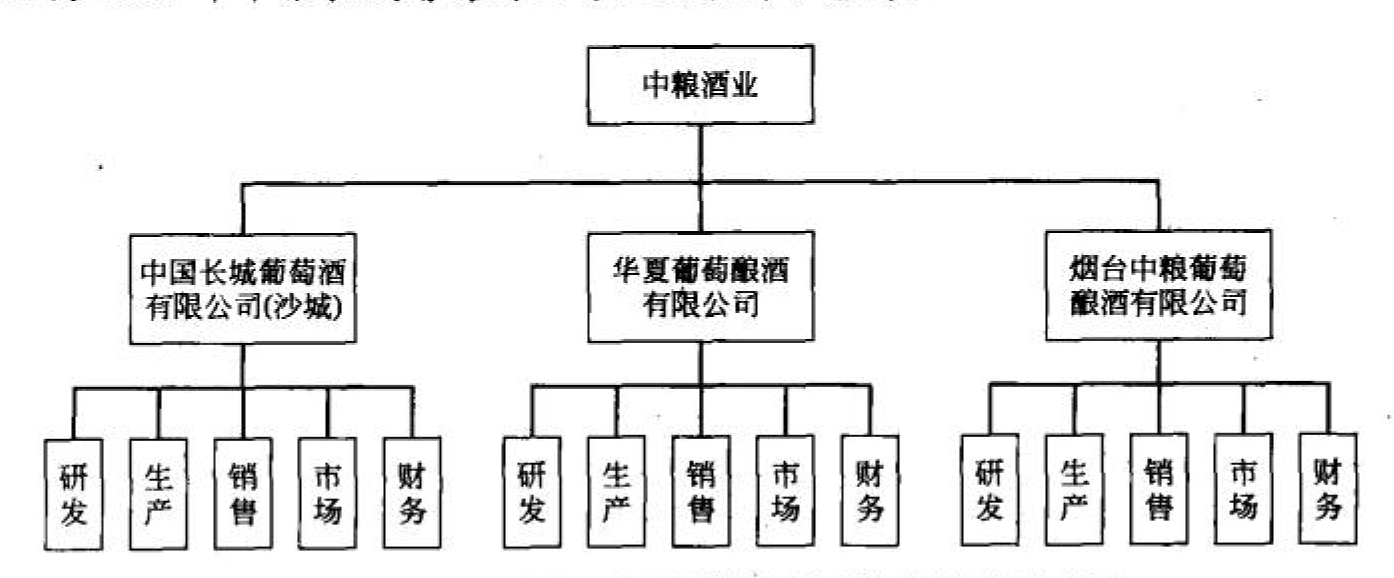


图 2-12　2003 年中粮长城葡萄酒公司组织架构示意图

在这样的情况下，2003 年，中粮集团以 1.85 亿元人民币增持中国长城葡萄酒公司 50%股权，收回“长城”的品牌管理权，中国长城葡萄酒公司成为中粮集团旗下的全资子公司。中粮集团开始着手从整体上对“长城”品牌进行整合，中粮把统一长城品牌的工作委托给了与中粮集团一直保持良好合作关系的国际著名咨询公司麦肯锡，把品牌梳理工作委托给了全球最大的品牌识别咨询公司——扬特品牌识别咨询公司，把广告宣传委托给了奥美广告。这三家公司在行业内都占据着领导地位，中粮集团相信整合不仅有利于长城品牌增值，而且会促进三家生产厂的持续发展。

2. 整合战略

（1）明确公司的整合目标

改变三家酒厂分头经营的局面，实现统一的利润中心、统一的品牌形象、统一的市场渠道和统一的生产管理。在整合的过程中，中粮酒业发挥自身专业管理中心的优势，三家酒厂共同努力，削减生产成本、管理成本，完成清晰的品牌与产品定位，各方优势互补，把长城品牌打造成为中国第一葡萄酒品牌及世界知名品牌。

（2）股权整合

2006 年，中粮集团旗下主营食品业务的全资子公司中国粮油以 3.09 亿元价格从全帆投资公司手上购买中粮长城 40%的股权，以 100 万元的价格从山东隆华公司手上购买烟台长城 40%的股权。此次交易的完成，标志着中粮酒业将全面控制中粮长城和烟台长城的股权。历时数年的长城三大酒厂的整合步入实质性阶段。

（3）品牌形象整合

中粮集团委托的扬特品牌识别咨询公司完成了“长城”产品的统一标识，并同时推出了中粮酒业有限公司的 CI、VI 系统，通过实施企业识别策略，以塑造一个既符合社会公众要求，又切合企业实体要求的中粮长城品牌新形象。

同时，长城的酒标也发生了很大的变化，实现了五大元素的统一：统一使用长城品

牌的LOGO；统一采用标准“长城”中文文字；统一采用标准“长城”英文文字；各生产厂标明相应产地，即“沙城产区”、“昌黎产区”、“烟台产区”；统一标明“中粮出品”；背标统一采用3·15标志图案。在品牌形象整合后，原来的三个酒厂的名称只作为原产地的一个识别符号存在，主要的品牌宣传侧重将“中粮集团”作为长城品牌的强大背景，这也是国内其他酒厂所无法拥有的资源。

（4）产品整合

中粮酒业分析了三家酒厂的优势后认为，沙城长城酒厂的发酵和储酒能力居同行业之首，工厂历史长，并且拥有自己的葡萄园，网络历史渗透广，可以侧重生产适合大众口味、迎合对葡萄酒认知较浅的大众消费群，以中低档、大批量产品为主，这样可以充分发挥其发酵、储酒能力的特有优势。华夏长城酒厂拥有规模最大的酒窖和葡萄园，橡木桶资源丰富，产品质量优良，市场口碑良好，则可侧重于中高端定位，目标人群是对葡萄酒有一定了解，生活方式较西方的消费群。烟台厂葡萄园管理规范，资源优良，产品外观新颖，可侧重新世界酒定位，目标人群为年纪较轻、喜欢追求新事物的人群。

在对三个酒厂的产品重新定位细分后，长城内部还形成了一套管理规范，按产地、年份和品种对长城品牌的各产品进行细分，并将这种细分和管理规范应用到各公司的销售网络中去，最后传递到零售终端，达到对市场终端的控制。另外，制定了长城公司内部品牌各产品的等级管理体系，建立与之相配的生产规范，保证不同等级的产品对应不同的价格以及不同的消费者群体，达到对长城品牌各产品市场的细分。

由于长城三家酒厂在整合之前并没有统一的技术标准。因此，中粮酒业特别为整合成立了一个技术管理委员会，负责对3家长城的产品质量进行统一的管理控制，对葡萄酒的生产原料，包括各种辅料的使用进行统一管理。这样，虽然各个酒厂生产的产品口味也许会有所差别，但同一价格档次的产品保证可以达到同一质量水准。

虽然三个长城酒厂的产品在整合后确实进行了较大的调整，但由于多年以来，三个厂家的产品各个档次都有，而且都是多系列，每一个产品都有其存在的理由，整合中去掉哪一个厂家的产品，都会牵涉到该酒厂的利益和市场占有率，因此，三家酒厂的产品调整并没有做到十分彻底和清晰。长城干红产品及价格如表2-13所示。

表2-13 长城干红产品及价格

长城干红产品系列					
沙城产区		昌黎产区（华夏）		蓬莱产区（烟台）	
产品名称	价格/元	产品名称	价格/元	产品名称	价格/元
一星长城干红	33.00	2003年份干红	32.00	金色庄园干红	248.00
二星长城干红	42.00	华夏葡园A区干红	368.00	银色庄园干红	138.00
三星长城干红	58.00	华夏葡园B区干红	288.00	长城经典红色庄园干红	98.00
四星长城干红	158.00	1995葡园干红	75.00	高级解佰纳干红	72.00
五星星长城干红	238.00	华夏葡园S区5年珍酿干红	175.00	解佰纳干红	45.00
五星干红	488.00	1992葡园干红	268.00		

资料来源：中国长城葡萄酒有限公司网。

（5）组织架构调整

过去三个长城酒厂各为独立的利润中心，是造成三个厂家破坏性竞争，争抢资源的主要原因。因此中粮酒业通过调整组织结构，基本实现产销分离，建立统一的销售平台和集中的生产、采购、质量管理平台。三家酒厂重点负责生产和物流，中粮酒业成立专门的销售部，负责三家酒厂所有产品的销售。中粮酒业基本完成了从管理公司向运营公司转变的结构性调整。图 2-13 为 2007 年年底中粮酒业组织架构。

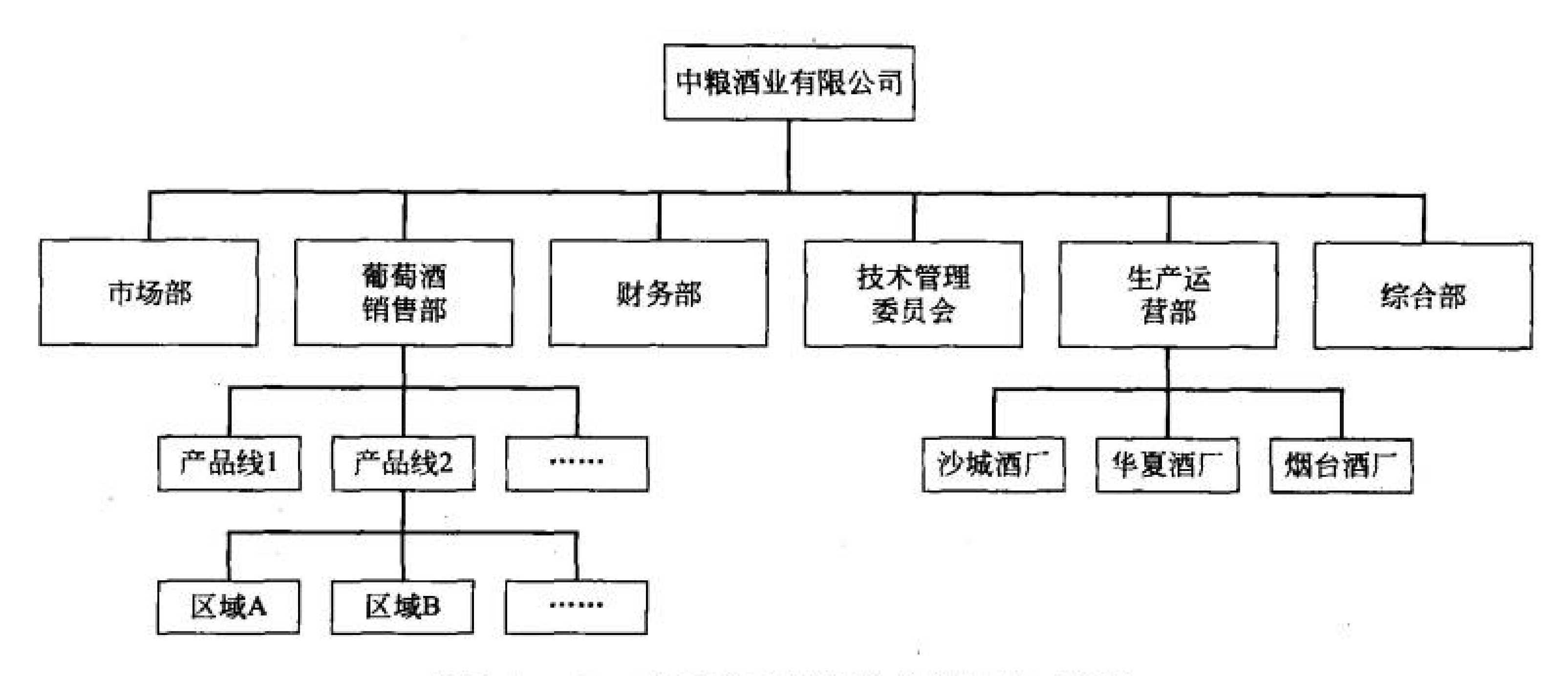


图 2-13　2007 年年底中粮酒业组织架构示意图

（6）销售渠道整合

通过对三家长城酒厂经销商的整合，基本建立了统一的销售平台，开始发展渗透至终端的渠道管理模式。但由于历史的原因，三个酒厂整合前的销售模式有很大的差别，经销商的数目和规模也不尽相同，取消部分经销商在短期内势必会影响长城葡萄酒的市场份额，使得竞争对手有机可乘。因此，相对于品牌形象、产品、组织架构的整合，中粮酒业在渠道的整合上要相对谨慎。至今还没有达到三家酒厂共用同一个渠道，不同的经销商经销不同的品种，以品种分，而不以生产厂来分这样的理想状态。

长城葡萄酒经过了品牌整合之后，开始初步突显品牌的力量。当所有人都在庆祝中粮“长城”三家酒厂的整合划上圆满句号的时候，尽管对长城品牌的未来充满信心，中粮酒业公司总经理却清楚地知道，长城品牌的整合还有很多不尽如人意的地方，即使三家长城合起来的力量，也只能与竞争对手张裕打成平手。按照当初麦肯锡的方案，葡萄酒三个品牌的整合将分三个不同的阶段进行，最初阶段是三个品牌的统一，目前正在执行的是第二阶段，即对产品质量的统一，如何才能完全实现营销市场的统一是目前长城葡萄酒遇到的最大困惑。“大长城”品牌的形象塑造还要大力加强，品牌建设和市场推广显得后劲不足……

面对“大长城”品牌下三个酒厂的不同的历史、资源和品牌特点，对“大长城”品牌进行再定位，实现“长城”品牌深度整合，如何从消费者的角度思考，找到“长城”品牌区别于竞争对手的鲜明特点，挖掘品牌的深层次个性，明确品牌的定位和核心竞争力，都是下一步“长城”亟待解决的问题，如果说长城三家酒厂已完成资源的整合，开始统一步伐朝着新的方向努力，但何为未来品牌和公司发展的方向呢？中粮酒业公司总经理意识到品牌的深度整合才刚刚开始。

案例点评

近几年来，随着国民经济的高速增长，人们生活水平的不断提高，城乡居民消费水平升级的加快，健康消费、旅游消费、休闲消费成为趋势，这为葡萄酒行业在中国的发展带来了较大的市场空间，中国葡萄酒行业正在从萌芽期向成长期过渡。案例描述了中粮集团下属三家“长城”酒厂在品牌形象、产品组合、销售渠道等方面的整合以及在整合过程中存在的问题。“长城”葡萄酒品牌整合的目标是塑造良好的品牌形象，合理利用和分配资源，提升品牌在市场上的竞争力，建立顾客忠诚度，维持和提升企业在市场上长期竞争优势，打造中国乃至世界的知名品牌。

虽然，历经5年，三家“长城”酒厂的调整已经基本完成，品牌整合初见成效。但实际上长城品牌的核心价值在消费者心中并不十分清晰，且现有的消费群体对品牌的满意度也不是十分理想，“大长城”品牌的品牌建设还需要继续深化，品牌的深度整合才刚刚开始。

从案例材料中，我们可以看出品牌对于葡萄酒销售的重要性。在中国葡萄酒市场上，产品同质化严重，消费者除了认为国外葡萄酒品牌的质量远远要好于国产的葡萄酒品牌之外，对于长城、张裕、王朝这三大品牌在产品质量上的区别没有明确的认识。因此品牌在消费决策中就显得尤为重要。“大长城”品牌目前亟须解决的问题就是从消费者的角度对品牌进行重新定位，在消费者心目中塑造区别于竞争对手的鲜明特点。尤其是在品牌整合的背景下，如何根据三个酒厂的不同历史、资源和能力，设计不同的产品线，从而进一步明确“大长城”品牌的不同内涵。

葡萄酒本身就是一种个性化的饮品，产区、葡萄品种、年份、气候、酿酒师的个人偏好、酿造工艺、存贮条件等所有的可变因素都将最终决定着葡萄酒的质量和口感。在葡萄酒行业内有一句话“好葡萄酒是种出来的”，讲的就是葡萄原料对葡萄酒品质的影响，而确定葡萄酒质量最重要的因素就是产地。“长城”品牌在沙城、昌黎、蓬莱都拥有数万亩的葡萄庄园，这三块中国最好的葡萄酒产区是“长城”区别于竞争对手、满足消费者需求、生产各具产区特色葡萄酒的基础。因此，在对“大长城”品牌进行重新定位时，努力使消费者将长城品牌与昌黎、沙城、蓬莱这三个优质产区联系起来，同时还要突出三个产区的不同特色。例如，利用“世界七大葡萄海岸”的产区定位，使消费者对烟台产区与海岸葡萄酒产生了自然的联想，从而使得烟台长城葡萄酒区别于其他葡萄酒品牌，具有显著的特征。

葡萄酒在中国虽然不是主流的酒类品种，但随着人们生活水平的提高，葡萄酒的消费趋向年轻化和高端化。作为葡萄酒主力消费人群的新富群体，喜欢风格独特、高品质的健康产品。因此，除了具有鲜明的特色之外，“长城”品牌还应致力于打造高品质、可信赖的形象，使消费者把饮用“长城”葡萄酒作为丰富人生、追求高品质生活的代名词。从这个角度出发，“长城”品牌最明智的做法就是与“中粮”这一强大的企业品牌紧密联系，用“中粮”作为“长城”的品质保证。

在明确了品牌定位之后，长城葡萄酒还需要考虑如何将品牌定位准确、有效地向消费者传递。传递品牌定位的方式无非是产品、定价、渠道和营销沟通四个方面。目前“长城”品牌的产品虽然已经明确以三个产区区分，也在一定程度上实行了分级管理和等级标准，但三个产区生产的产品特色并不十分鲜明，产品同质化造成的内部竞争仍然存在，并且酒庄酒、小产区酒、三大产区酒、年份酒并存的产品组合很容易使消费者混

清。未来"长城"品牌首先要根据三大产区的不同特点开发适合的新产品，对现有的产品组合进行重新的梳理，使三个产区的产品在产品特征和产品价格等各方面有所侧重，富有各自产区鲜明的特点。其次，长城品牌还要按照三个产区的不同产品线对销售渠道进行整合，以产品线来区分渠道。最后，利用整合营销沟通手段，不断向消费者传递品牌信息，强化"大长城"品牌在消费者心中的独特形象。

案例扩展：品牌整合的原则和步骤

1. 品牌群整合的原则

（1）清晰化

对于品牌之间的关系、定位和角色的清晰梳理，可以避免品牌关系和角色的混杂，不仅有助于品牌经营者合理配置有限的经营资源，促进品牌成长，也便于消费者了解各类明细产品避免在品牌推广中造成消费困扰。

（2）均衡性

可以使各个品牌深入每一个细分市场，获得细分市场的最佳收益，而且可以有效降低同一品牌群下不同品牌的内损耗。

（3）协同化

使处于不同细分市场的品牌可以有效共享优势品牌资源，获得协同经营效益。

2. 品牌群整合的步骤

（1）品牌梳理

对旗下所属的品牌的环境、资源和资产全面梳理，分析各类别品牌表现不佳的主要原因是出于品牌自身内在的缺陷还是出于整体品牌管理协同的问题。

（2）价值再发现

摆脱单一品牌价值判断，基于企业组织整体品牌经营需求，对各类别品牌价值再发现。

（3）品牌关系重构

依据旗下品牌的产业分布特点、资源和资产状况以及相应的品牌未来成长性，在企业发展战略的指导下制定出与企业战略相适应的具有一定品牌支持的品牌谱系。

（4）品牌形象再识别

对已有的品牌识别系统从理念、行为和视觉识别等方面进行系统的更新，推动品牌新形象运动，使目标消费者充分理解和认同。

（5）品牌资源整合

围绕关键性的资源清淤活化，使不同品牌的资源能够消除人为的隔离、重置和浪费现象，形成协同运营效应。

（6）阶段性管控

品牌群整合规划的终极目标是提升品牌群的价值和整体竞争力，加之整合运作周期较长，必须制定严密的阶段性管控策略，以保证品牌群整合工程的顺利开展，管控重点在信息沟通、跨品牌协作和创建整合利益机制三个方面。

（7）整合绩效评估

通过将已经实施的结果和预期的阶段性目标进行比较分析，发现差距及导致差距的原因，反馈给品牌管理者。

案例2-2 T公司的品牌延伸[1]

2006年初，深圳的午夜，QQ王国的缔造者、T公司的CEO是这不眠之夜中的一员，此时他正站在南山区科技园飞亚达大厦上，双手交叉，远望过海的香港，沉思着……

对于公司的发展现状T公司的CEO还是满意的，从当年5条电话线和8台电脑所组成的局域网，到今天为接近5亿的注册用户提供基于QQ的各种通信服务；从5万元起家，到2004年6月上市并连续18个季度盈利；从一位软件工程师，到中国即时通信业务的开拓者。在中国，很少有人不知道那个以可爱的小企鹅形象为代表的聊天工具——QQ。T公司就是靠着这个聊天工具改变了1/13中国人的沟通习惯。T公司的CEO也被美国《时代周刊》和有线新闻网（CNN）评为2004年全球最具影响力的25名商界领袖之一，荣膺香港理工大学第四届紫荆花杯杰出企业家奖，捧走“2004CCTV中国经济年度人物新锐奖”奖杯，荣获2005达沃斯青年领袖称号。

QQ的快速成长，让它的创造者开始思考T的未来和品牌战略。目前QQ和企鹅的品牌形象已经为大家所熟知，即时通信的品牌已经打造出来。同时“Q”不仅仅代表聊天，还有年轻、时尚、生活的概念。QQ是有名气了，但他的用户群仍以16～30岁的用户为主，商务用户较少。而且，由于T公司是靠即时通信起家的，因此在传播过程中，QQ留给广大用户的印象只是一种聊天工具。但是，为了增强使用者的黏性，应对竞争环境的变化，T公司基于聊天软件衍生出来的业务越来越多，如企业级的即时通信、T网、QQ平台上的互联网、移动增值业务、博客、电子商务、搜索等。这些业务已经开始脱离聊天的概念向外延伸。如T网门户网站的推出，它更多的是一种文化、新闻、生活、娱乐的传播载体，它覆盖的人群要求更加广泛，它的定位与宣传必须要体现出内涵，这就势必与QQ品牌产生冲突。

因此，如何从不同的角度走向大众，深入用户，让他们更好地理解产品和品牌，从而让企鹅的品牌价值得以延伸，成为T公司目前要解决的主要问题。对于公司来说如何梳理好在QQ上衍生的业务产品，进入相关领域之后如何进行品牌管理，如何做好QQ品牌的延伸，从而让T公司的品牌战略朝着发展在线生活社区的战略目标迈进，是这个年轻的QQ帮主需要思考的事情。

一、宏观环境

1. 国民经济发展状况

2005年，中国经济保持良好的发展势头，国民经济持续增长。国内生产总值达到182321亿元，比2004年增长9.9%（参见图2-14）。全年全社会固定资产投资88604亿元，比2004年增长25.7%（参见图2-15）。城乡居民生活继续得到改善，2005年全国城镇居民可支配收入10493元，较2004年的9422元，增长11.37%。

中国国内经济形势的持续向好，人民收入水平的稳步提高，使人们对信息和文化的需求越来越多，这对中国信息产业的发展有极大的促进作用，同时也加快了互联网行业的蓬勃发展。

2. 互联网行业分析

（1）中国互联网发展历程

[1] 本案例根据北京大学光华管理学院2006届MBA毕业论文改编，作者马斌，指导教师江明华。

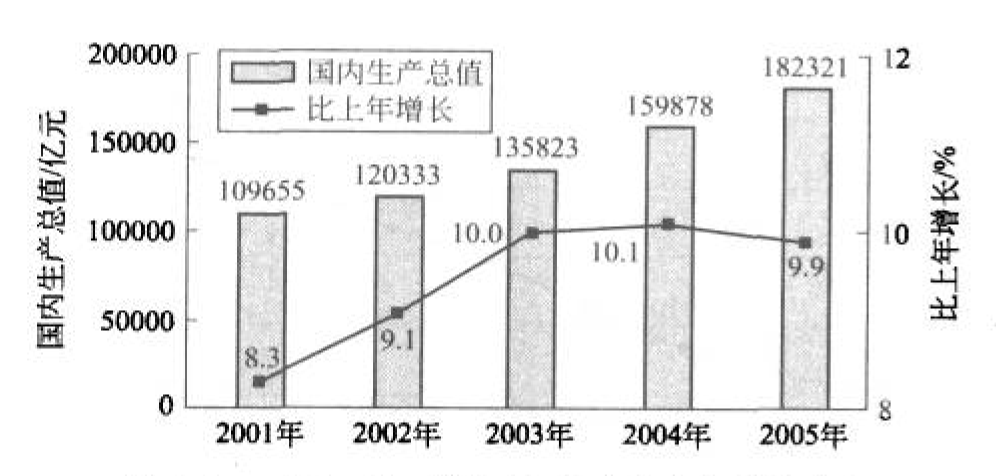


图 2-14 "十五"时期国内生产总值与增长速度

资料来源：2005 年国民经济和社会发展统计公报（摘要）

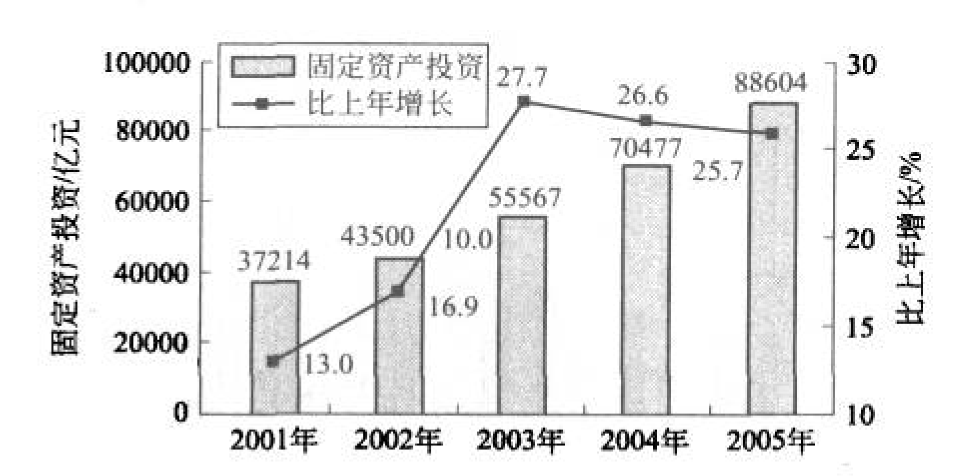


图 2-15 "十五"时期固定资产投资与增长速度

资料来源：2005 年国民经济和社会发展统计公报（摘要）

1987 年 9 月 20 日，钱天白教授发出中国第一封电子邮件"越过长城，通向世界"，揭开了中国人使用 Internet 的序幕。

1993 年 3 月 12 日，朱镕基副总理主持会议，提出和部署建设国家公用经济信息通信网（简称金桥工程）。

1994 年 10 月，由国家计委投资、国家教委主持建设的中国教育和科研计算机网（CERNET）开始启动。

1996 年 1 月，中国公用计算机互联网（CHINANET）全国骨干网建成并正式开通，全国范围的公用计算机互联网络开始提供服务。

2001 年，宽带进入家庭，新浪、网易、搜狐、T 公司等一大批互联网企业发展壮大。

2002 年至今，宽带普及、互联网应用成为发展重点。

（2）中国互联网现状

发展到 2005 年，中国互联网发展已经取得了骄人的成绩。截止到 2005 年 6 月 30 日，中国上网用户总人数已经突破 1.03 亿，成为仅次于美国的全球第二大互联网国家（见图 2-16）。中国网民总数的快速增长已被世界所瞩目，但 1.03 亿网民在中国将近 13 亿的总人口中仅占 7.9%。这说明尽管中国的互联网用户总数很大，增长速度较快，但互联网络的普及程度目前还很低，发展空间仍非常大。

图 2-17 显示了中国网民选择不同上网方式的人数变化趋势。虽然中国上网用户总数在快速增长，但是拨号上网用户人数、专线上网用户人数和 ISDN 上网用户人数首次出现了负增长，而宽带上网用户人数还保持着非常快的增长趋势，这说明中国网民正在加速向宽带的转移。中国宽带上网人数（5300 万人）也已经仅次于美国，位居世界第

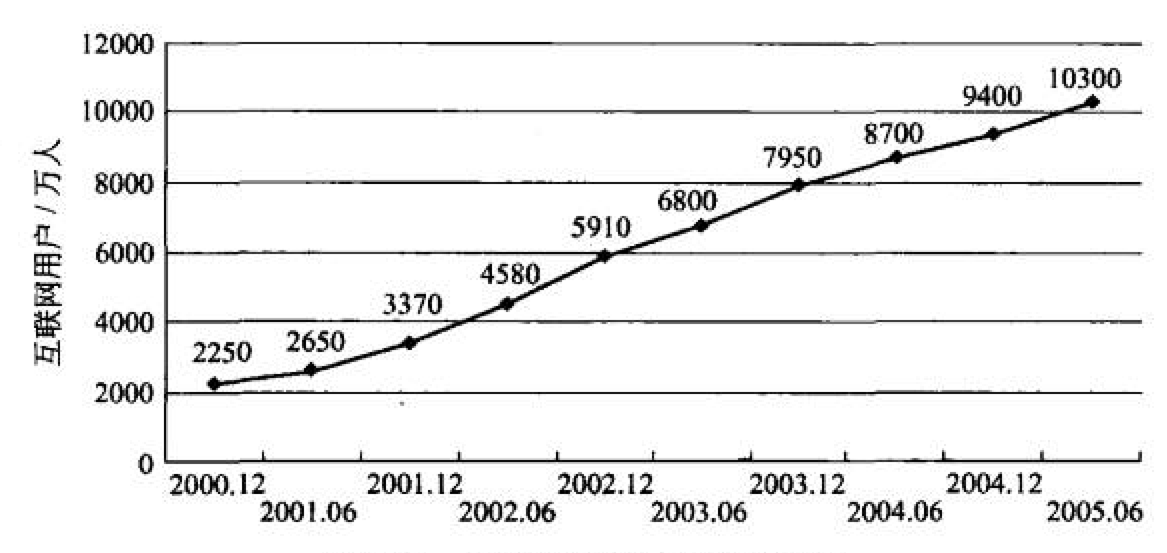
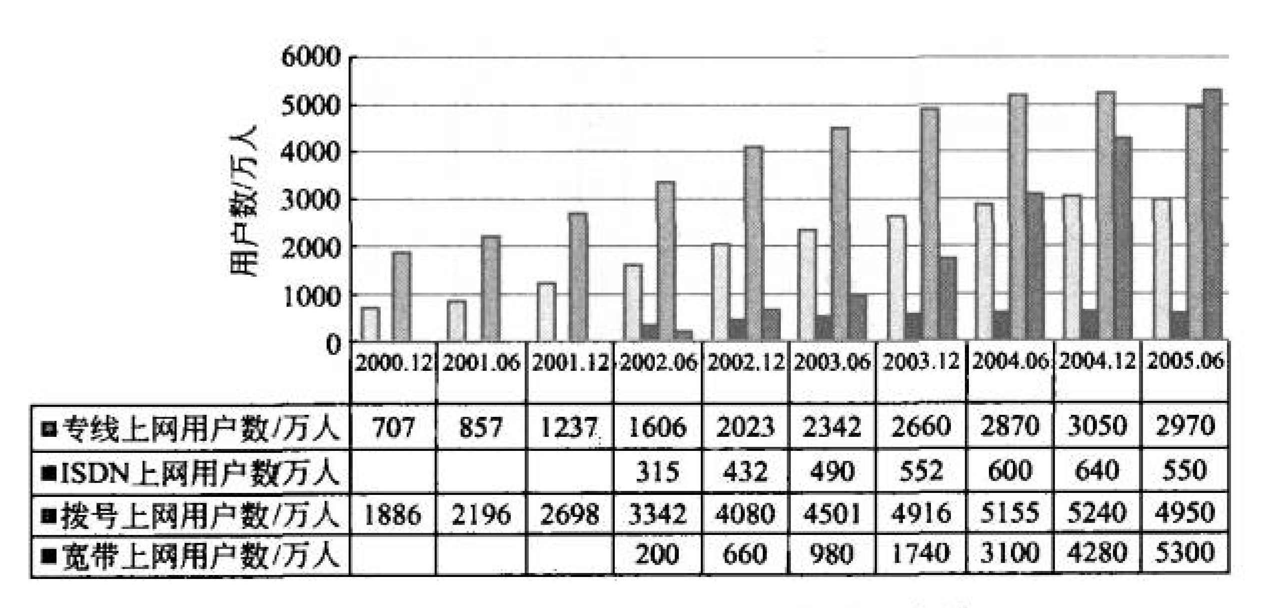


图 2-16　中国互联网用户数的统计

资料来源：中国互联网络信息中心（CNNIC）。



	2000.12	2001.06	2001.12	2002.06	2002.12	2003.06	2003.12	2004.06	2004.12	2005.06
专线上网用户数/万人	707	857	1237	1606	2023	2342	2660	2870	3050	2970
ISDN上网用户数/万人				315	432	490	552	600	640	550
拨号上网用户数/万人	1886	2196	2698	3342	4080	4501	4916	5155	5240	4950
宽带上网用户数/万人				200	660	980	1740	3100	4280	5300

图 2-17　中国网民选择不同上网方式的统计

资料来源：中国互联网络信息中心（CNNIC）。

二。宽带在中国的飞速发展，为中国互联网应用水平的提升奠定了基础，未来 2～3 年，宽带将成为中国互联网用户的主流接入方式。

从 2-18 中 2002～2005 年互联网几类主要应用领域的变化趋势看，以休闲娱乐作为上网最主要目的的网民所占比例稳步上升，并且首次超过以获取信息作为上网最主要目的的网民所占比例，休闲娱乐成为网民上网的最主要目的。网民上网目的的变化在一定程度上表明网民对互联网的使用更加多元化。

二、即时通信行业

即时通信是依靠互联网和手机短信，以沟通为目的，通过跨平台、多终端的通信技术来实现一种集声音、文字、图像的低成本高效率的综合型的“通信平台”。即时通信之所以深受青睐，得益于它在沟通中为用户带来的极大便利。

1. 国际即时通信软件发展历程（如图 2-19 所示）

1996 年，以色列 Mirabilis 公司推出 ICQ，开启了即时通信服务。

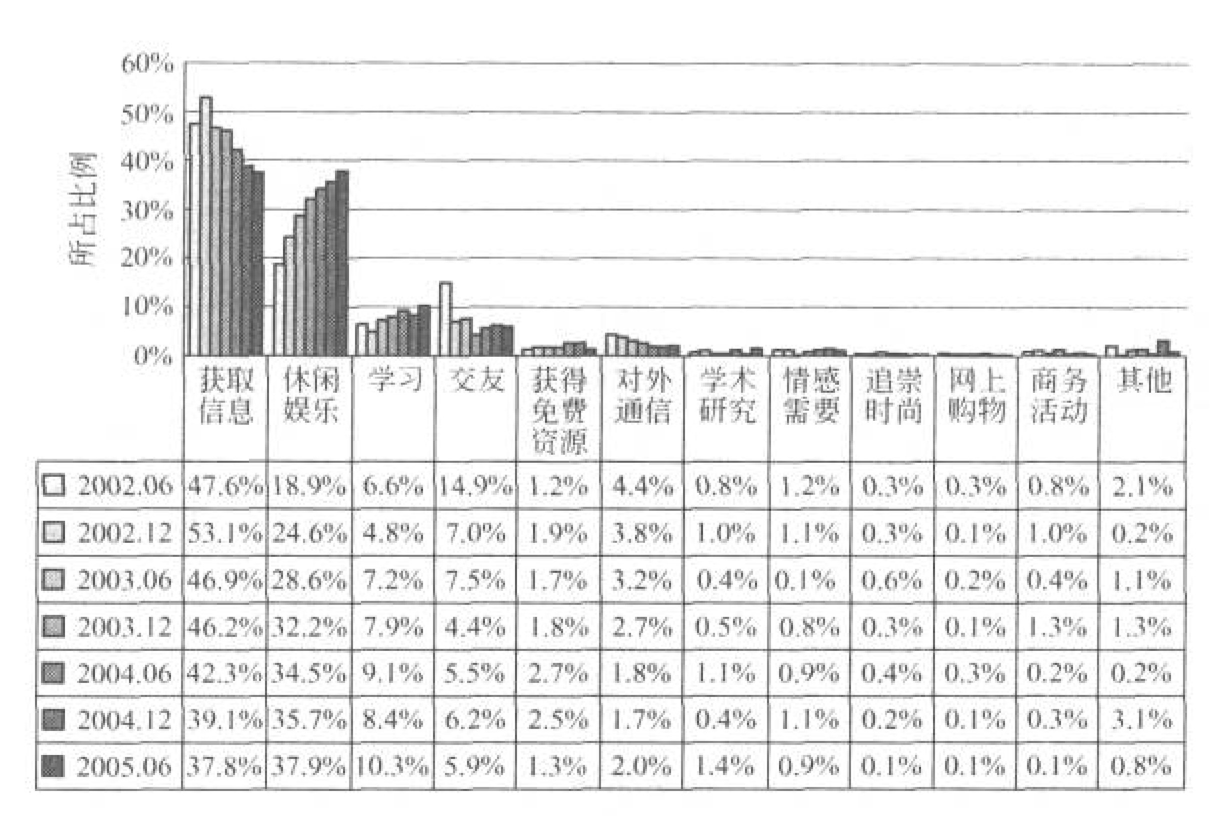
1997 年，美国在线并购 ICQ，推出 AIM。

1999 年，T 公司推出 QQ 前身 OICQ，微软推出 MSN Messenger。

2000 年前后，出现即时通信第一次热潮。中国出现数十款即时通信软件，网易推出 Odigo（口对口）、新浪推出 SinaPager（新浪寻呼机）等。

2001 年 5 月，全球 ICQ 注册用户达到 1 亿。

2001 年年底，微软在 Windows XP 中捆绑 Windows Messenger，Windows Mes-



	获取信息	休闲娱乐	学习	交友	获得免费资源	对外通信	学术研究	情感需要	追崇时尚	网上购物	商务活动	其他
2002.06	47.6%	18.9%	6.6%	14.9%	1.2%	4.4%	0.8%	1.2%	0.3%	0.3%	0.8%	2.1%
2002.12	53.1%	24.6%	4.8%	7.0%	1.9%	3.8%	1.0%	1.1%	0.3%	0.1%	1.0%	0.2%
2003.06	46.9%	28.6%	7.2%	7.5%	1.7%	3.2%	0.4%	0.1%	0.6%	0.2%	0.4%	1.1%
2003.12	46.2%	32.2%	7.9%	4.4%	1.8%	2.7%	0.5%	0.8%	0.3%	0.1%	1.3%	1.3%
2004.06	42.3%	34.5%	9.1%	5.5%	2.7%	1.8%	1.1%	0.9%	0.4%	0.3%	0.2%	0.2%
2004.12	39.1%	35.7%	8.4%	6.2%	2.5%	1.7%	0.4%	1.1%	0.2%	0.1%	0.3%	3.1%
2005.06	37.8%	37.9%	10.3%	5.9%	1.3%	2.0%	1.4%	0.9%	0.1%	0.1%	0.1%	0.8%

图 2-18 2002～2005 年对互联网几类主要应用领域的变化趋势

资料来源：中国互联网络信息中心（CNNIC）。

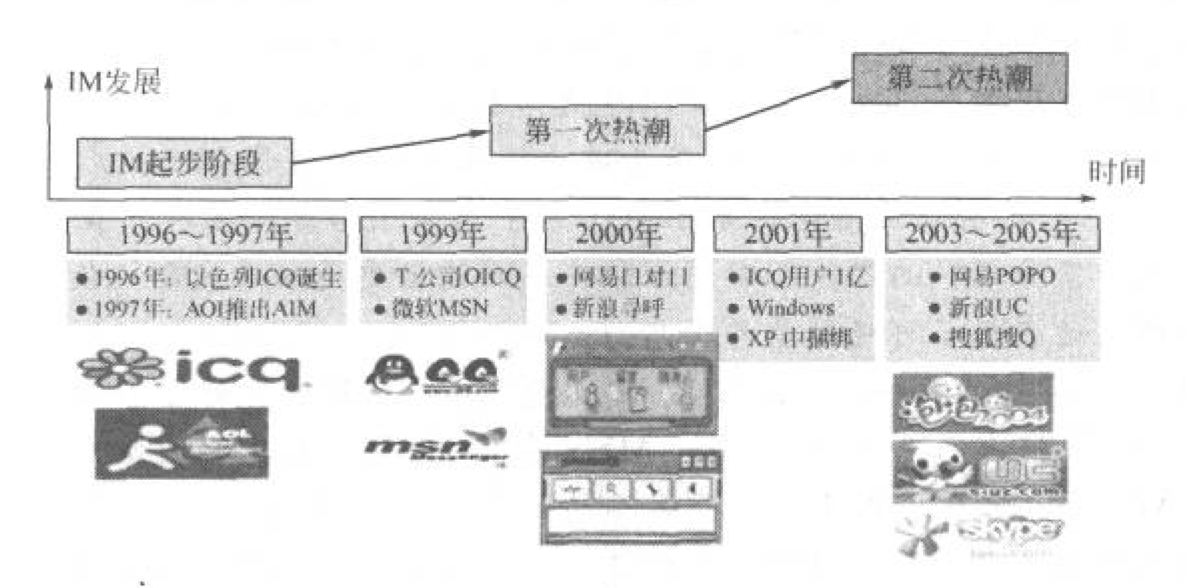


图 2-19 即时通信软件发展历程

资料来源：iresearch2004 年中国即时通信研究报告。

senger 包含 MSN Messenger 通信协议，可与 MSN 网络使用同一账号并且有相近的用户体验。

2003 年至今，出现即时通信第二次热潮。2003 年年底，MSN 成为世界第一即时通信网络，ICQ/AIM 成为世界第二即时通信网络，T 公司 QQ 成为世界第三即时通信网络。

2005 年，T 公司 QQ 成为世界第二的即时通信网络。

当前，随着美国互联网巨头的全球化扩张，MSN 即时通信系统占据了世界大多数国家的主流市场，AIM/ICQ 占据部分区域市场，Yahoo 通在大部分欧美市场占据前几位。

2. 中国即时通信行业发展历程（如图 2-20 所示）

伴随着 1997 年 ICQ 进入中国市场，国内也出现了近 20 款即时通信软件，形成了即时通信第一次热潮。T 公司在 1999 年初推出 OICQ（QQ 前身），此后用户数量呈指数型增长，一时之间中国即时通信市场在 T 公司“小企鹅”一枝独秀地带动下迅速发展起来。但有一些影响较小的即时通信产品 PICQ、TICQ 等由于即时通信服务本身的

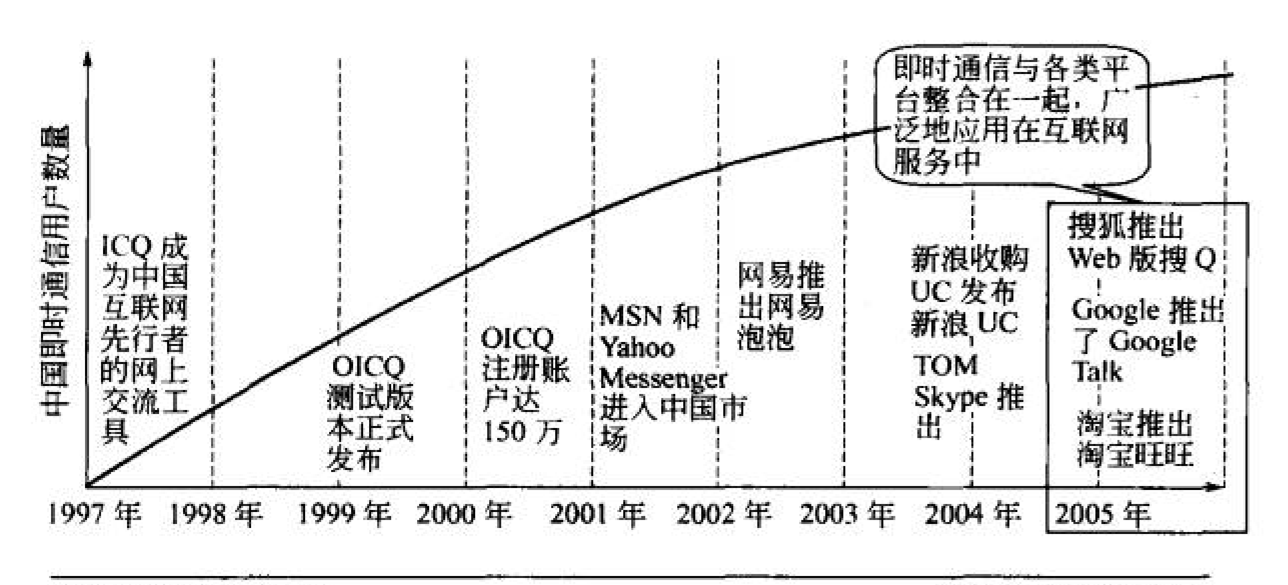


图 2-20 中国即时通信行业发展历程

资料来源：iresearch 2005 年中国即时通信研究报告。

高运营成本和高服务质量要求，商业前景不明朗，因此，众多厂家开始收缩投入。而QQ则在2000年8月，通过无线增值业务找到了盈利模式，持续在研发和运营商上进行高投入，从激烈竞争中获得了生存和发展，成长为亚洲第一、世界第二的即时通信系统。

QQ的成功，为国内互联网同行提供了即时通信盈利的模式。因此，自2003年年初开始，国内外互联网厂商也纷纷投资即时通信业务，网易于2002年年底推出了网易泡泡。从2004年开始，中国即时通信产业成为继互联网和电信行业之后最激动人心的热点之一。2004年T公司在香港成功上市。电子商务平台如淘宝、阿里巴巴等都分别推出了针对电子商务用户的在线即时通信软件，而淘宝更是异军突起，使淘宝旺旺在电子商务领域内迅速占据了可观数量的用户。

除了这些，国外的Google和微软MSN等国际企业也看好了巨大的中国市场。Google在2005年推出的Google Talk，MSN在2005年正式全面进军中国，进一步巩固了MSN Messenger在中国IM市场第二的位置，其相继推出的MSN Space，MSN Live都成为即时通信用户选择MSN的重要砝码。目前，全球即时通信的行业先锋ICQ也已经在中国推出测试版的中文网站。种种迹象都表明中国即时通信软件市场已趋成熟，市场竞争日趋激烈。跨平台之间的短消息互通计划的出现也将对该行业发展产生较大的冲击力。

3. 中国即时通信行业用户数量

经过6年的发展，中国互联网用户已经习惯于在网上使用即时通信工具进行交流，甚至有超过电子邮件使用率的趋势。互联网用户的快速增长使得即时通信用户也日益增长，2004年中国即时通信用户7000万人，2005年达到了9300万人，具体如图2-21所示。

4. 中国即时通信行业市场格局

目前中国的即时通信软件主要面向的是个人用户，即时通信软件的主导力量是个人即时通信软件，而企业即时通信软件市场还处于初步发展阶段。

目前，国内知名的IM厂商约有10家，其中包括MSN、雅虎通、QQ、网易泡泡、新浪UC、搜狐搜Q、盛大圈圈、数动时代IMU以及定位于网络语音通信而非纯粹IM的TOM在线Skype、263的ET，具体如表2-14所示。

由于国内企业即时通信软件还处于起步阶段，现阶段国内比较出众的企业即时通信软件主要是深圳点石的AnyQ、深圳T公司的RTX和北京商之讯OA Message，如表2-15所示。

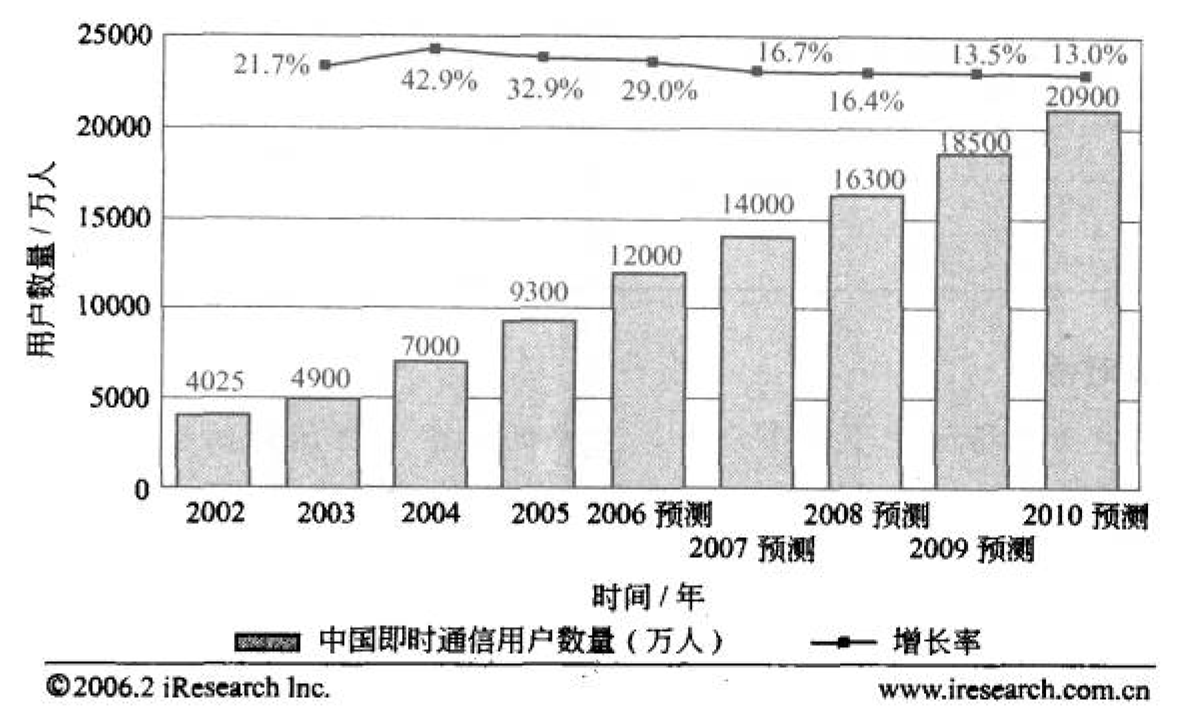


图 2-21　中国即时通信用户规模和预测

资料来源：iresearch 2005 年中国即时通信研究报告。

表 2-14　2005 年中国主要即时通信软件及其运营商

即时通信软件名称		运营商/开发商名称
T 公司 QQ		T 公司
MSN Messenger		微软
网易泡泡		网易公司
新浪 UC		新浪公司
搜狐搜 Q		搜狐公司
TOM Skype		TOM 在线 Skype
Yahoo Nessenger		Tahoc
Google Talk		Google
海宝旺旺		淘宝(中国)软件技术有限公司
盛大圈圈		盛大互动娱乐有限公司

表 2-15 国内主要企业即时通信软件

企业 IM	开发商
AnyQ	深圳点石软件
RTX	深圳 T 公司
OA Message	北京商之讯

三、竞争对手

T 公司在中国市场的竞争对手众多，主要的竞争来自国外的巨头 MSN，和四大门户网站中的网易泡泡、新浪 UC，搜狐搜 Q，特色的竞争者是 Skype，潜在的竞争者是雅虎的 Messenger 和盛大 Google 的圈圈，这些公司的业务模式各不相同，如微软是基于 windows 操作系统，门户网站是基于新闻资讯，skype 是基于 voip 技术，盛大是基于游戏等，他们发展即时通信是从其他领域延伸过来的。

1. 微软 MSN

微软 MSN 的标识如图 2-22 所示。

微软目前在 60 多个国家设有分支办公室，全世界雇员人数接近 44000 人。目前是世界个人和商用计算机软件行业的领袖，为用户提供范围广泛的产品和服务。在 Windows 操作系统和 Office 产品套件流行的基础上，微软现在正在为下一代的互联网开发技术。



图 2-22 MSN 的标识

MSN Messenger 是在 1999 年推出的，在最初的 6 天里便吸引了 70 万名用户。目前，活跃用户数量达 1.85 亿人的 MSN Messenger 是全球使用最广泛的免费即时通信服务。这一巨大用户群体的产生是有其根源基础的。微软在线通信产品如表 2-16 所示。

表 2-16 微软在线通信产品大事记

时间	推 出 产 品	
1995 年 8 月	微软推出自己门户网站服务 MSN 网站	msn
1997 年 12 月	收购了 Hotmail，提供免费的电子邮件服务	msn Hotmail
1999 年	微软推出自己的即时通信工具 MSN Messenger	msn Messenger
2004 年 12 月	微软推出个人空间服务 MSN Spaces	msn Spaces
2005 年年初	MSN Messenger 提供移动即时通信服务	msn Mobile

1995 年 8 月，在互联网潜力初露端倪之际，Microsoft 推出了自己的互联网门户 Microsoft Network（简称 MSN）。1997 年 12 月，MSN 收购了当时只有 800 万电子邮件用户的 Hotmail。目前 Hotmail 的活跃用户数量已经增加到 2.15 亿。MSN 把 Hotmail 整合到了 MSN. COM 中，结合 Passport 服务，用户登录一次即可访问网站使用邮件。

2005 年，每月全球有超过 1.5 亿的用户登录 MSN Messenger 并使用其服务。MSN

Messenger 提供 26 个语言版本，几乎可以在世界上任何一个国家使用。MSN Messenger 使用率排名第一的国家及地区有：日本、英国、法国、西班牙、瑞典、瑞士、加拿大、中国台湾、巴西、挪威、韩国、墨西哥和澳大利亚。

MSN 的互联网通信服务包括 MSN Hotmail 电子邮件服务、MSN Messenger、MSN Spaces 和 MSN Mobile。从 2004 年 12 月 2 日 MSN Spaces 推出测试版后，一共创建了 2500 万个 MSN Spaces，吸引了全球 7500 万用户。

2005 年 5 月 11 日，MSN 与上海联和投资有限公司成立合资公司，取名为上海美斯恩网络通讯技术有限公司，成为 MSN 正式进军中国市场的标志。与进军中国之前相比，MSN Messenger 目前提供了更多的本地化服务，且与各大内容门户形成了合作关系。另外，MSN 同无线增值业务的提供商清华深讯合作，将向中国乃至全球市场提供 MSN 移动产品和服务。

2. 网易泡泡

网易公司在开发互联网应用、服务及其他技术方面，始终保持国内业界的领先地位，成为一个集丰富的网上内容、活跃的虚拟社区和大规模的电子商务平台于一身的网站。自 1997 年 6 月创立以来，凭借先进的技术和优质的服务，网易深受广大网民的欢迎，目前注册用户已达 1.33 亿人，日访问量达 3.15 亿，曾两次被中国互联网络信息中心（CNNIC）评选为中国十佳网站之首。

泡泡是首先推出自定义头像的即时通信软件，用户可以方便的使用 POPO 进行头像的更换，支持多种聊天方式：信息聊天，聊天室，短信，语音，视频，一次发送最大可支持 3000 汉字。网易泡泡是国内四大门户中最先推出的即时通信软件。2003 年网易泡泡的用户量排名第三。像大多服务商那样，泡泡也选择了免费策略去争夺市场，优势是网易自身庞大的用户基础。用户对免费短信有着极高的敏感性和依赖性，一旦泡泡不再提供免费短信服务，用户就可能选择其他的即时通信工具。现在，在泡泡 2004 中，完全免费的政策已经演变为用在线时间长短来换取金币。网易泡泡客户端如图 2-23 所示。

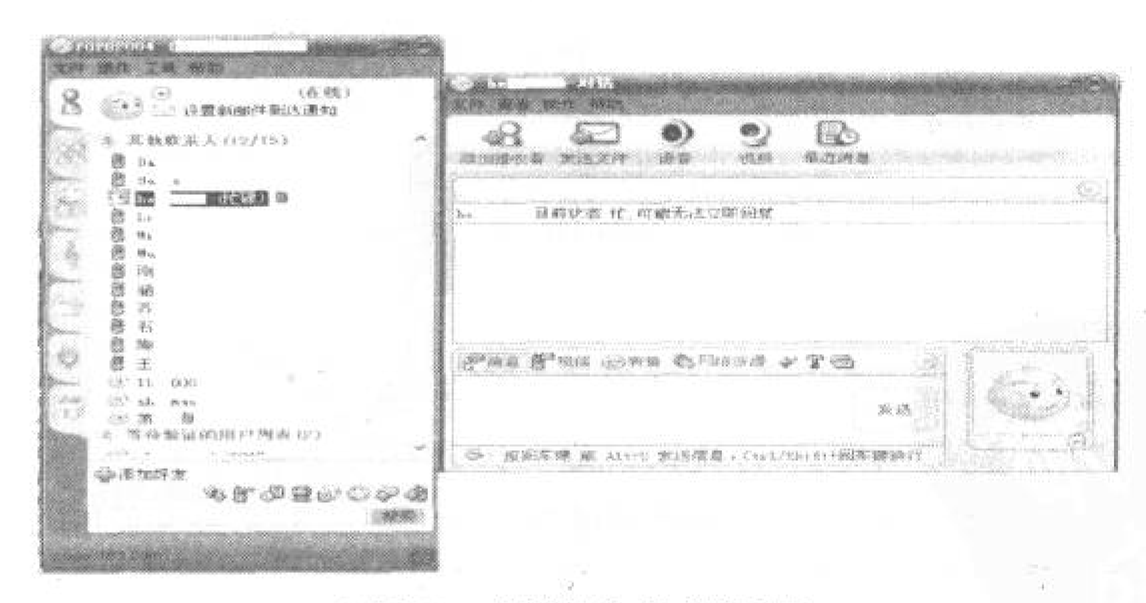


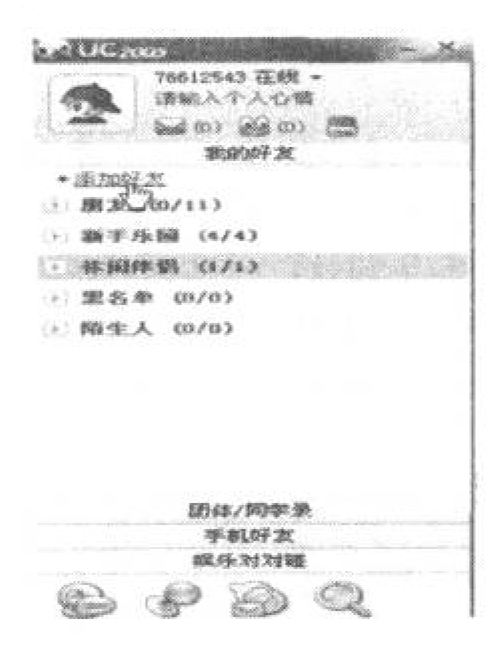
图 2-23　网易泡泡客户端界面

3. 新浪 UC

新浪是一家服务于中国及全球华人社群的领先在线媒体及增值资讯服务提供商，注册用户超过一亿。新浪拥有多家地区性网站，是中国最具知名度的互联网品牌。提供在线游戏、电子商务、网络教学、企业电子解决方案在内的一系列服务。新浪在全球范围内各种付费服务的常用用户超过 300 万，是中国内地及全球华人社群中最受推崇的互联网品牌。

2004 年 7 月，新浪宣布斥资 3600 万美元收购“朗玛 UC”，正式推出新浪 UC，加大进军即时通信市场的力度。其实早在 1999 年，新浪和四通利方就联合推出了一款即时通信工具叫 Sinapager，其功能比 T 公司当时的 OICQ 毫不逊色，而且用户群并不少。但是新浪当时对自己的定位尚不明确，所以没有花精力在即时通信领域上。加上早期国内网站缺乏清晰的盈利模式，Sinapager 没有发展下去。

新浪 UC 依托新浪门户网站的巨大用户群体，是一款娱乐功能性极强的即时通信软件。从 2005 版起，UC 的免费信箱@51UC.com 从百兆一下子扩容到了 1G，用户可以申请自己喜欢的个性化邮箱名，并且推出了虚拟形象系统——UC 秀。不同于 QQ 秀，UC 秀在推出伊始可以免费使用。新浪 UC 还拥有全球著名的立体声视频聊天娱乐互动平台，采用国内最为先进的语音聊天和视频聊天技术，以及优秀的主持人管理系统。截止到 2005 年年底，新浪 UC 同时在线用户突破 50 万人，活跃用户超过 1000 万，注册用户超过 8000 万，从而全面开启了国内 IM 领域的“视频时代”，为国内数千万网民打造出一个娱乐互动平台。随着宽带的普及，语音聊天和视频聊天逐渐成为广大网民网络通信的首选功能。新浪 UC 在语音和视频方面的综合优势，以及新浪丰富的内容资源，使其越来越为广大网友所看重。在 UC2005II 新版中，一向为广大网友所钟爱的立体声视频聊天室又有了很大改进，增加了搜歌、我的聊天室等功能。新浪 UC 客户端界面如图 2-24 所示。



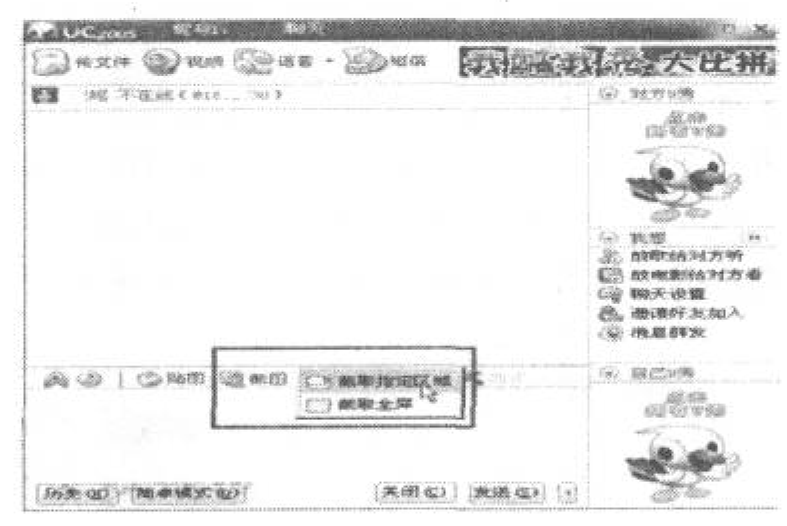


图 2-24　新浪 UC 客户端界面

四、T 公司

1. 公司概况

T 公司于 1998 年 11 月在深圳成立，是中国最早的互联网即时通信软件开发商。1999 年 2 月，T 公司正式推出第一个即时通信软件——“T 公司 QQ”，并于 2004 年 6 月 16 日在香港联交所主板上市。目前，T 公司已发展成为中国最大的互联网应用服务及移动应用增值服务提供商之一。

过去的几年中，T 公司以卓越的技术为依托，凭借带头人对于互联网敏锐的洞察力和良好的企业文化，始终处于稳健、高速发展的状态。T 公司 QQ 庞大的用户群体现了 T 公司在强负载大流量网络应用和各类即时通信应用的技术实力。用户可利用 T 公司的即时通信平台，以各种终端设备通过互联网、移动与固定通信网络进行实时交流。到 2005 年年底，T 公司的注册用户数已经将近 5 亿，活跃用户突破 2 亿，最高同时在线账户数也已经突破了 2000 万大关。QQ.com 则在中国门户网站中排名第 2，超过新浪，

全球访问量排名第5。

T公司目前已建立起覆盖全国的分支机构，包括北京、上海分公司，以及9大片区。目前共有员工将近3000人，平均年龄26.6岁。

T公司的企业文化包括：

愿景——最受尊敬的互联网企业；

使命——通过互联网服务提升人类生活品质；

价值观——正直，尽责，合作，创新；

经营理念——一切以用户价值为依归，发展安全健康活跃的平台。

2. 发展历程

1998年11月，T公司注册，从事有关互联网与通信方面的业务。成立伊始，它只是一个做增值服务软件和系统集成的小公司，1999年，它做出一套即时通信系统，投标给广东电信未果，又送到其他几个地方，也都没被看上。不得已，T公司将其放到了自己的网站上，作为给用户的一项免费服务，这就是OICQ的雏形。

直到有一天，T公司发现这套系统竟有100个人同时在线，可是随着用户数的增加，公司需要为这套系统投入的也越来越多，甚至占到公司成本的一半。那时，一两千元的服务器托管费让小作坊式的T公司不堪重负。有人主张放弃，眼前的困难使公司管理者也考虑以60万元将OICQ出售，但由于种种原因，最终还是没有卖出去。

当时这种类似的产品非常多，PICQ、TICQ、CICQ、GICQ，实际上都是ICQ的追随者。继T公司之后，新浪也推出了新浪寻呼，搜狐、网易、雅虎都纷纷在国内市场推出类似的服务。当时，最大的对手ICQ还没有中文版本。在众多竞争对手的包围中，仅仅几个月以后，OICQ的用户数正在以他们难以置信的速度增长，用户增长曲线几乎已经变成了一条陡峭的直线。

用户数不能当饭吃，T公司到处找银行，可银行从没听说过注册用户数量可以办抵押贷款。国内投资商关心的是它有多少电脑，多少固定资产。国内筹不到就寻找国外的风险投资。功夫不负有心人，几经周折，T公司遇到了IDG和盈科数码，它们接过T公司改了6个版本的商业计划书，各投入了110万美元，条件是T公司在年底注册用户数发展到400万。2000年上半年T公司预计年底用户数将达到1500万，接着又改预计2000万，很快又再次预计4000万，再后来就不预计了。事实表明，ICQ非常后悔把偌大的中国市场拱手相让。于是便有了后来的那场ICQ状告OICQ侵权的官司，QQ由此诞生。

3. QQ品牌的诞生

“小企鹅”面世前，遭到了美国在线公司的知识产权投诉。T公司是在国家工商总局注册了的，公司做好了打官司的准备。但是，经过一年多的协商，美国在线在美国最高仲裁论坛的支持下，最终还是抢走了T公司的两个域名。无奈之下，其被迫更名为QQ，这也是网友们私下送给T公司OICQ的昵称。

改名之后，QQ很快被大家认可，用户数量持续增长。1999年11月，QQ用户注册数便一举突破100万，发展一帆风顺。然而QQ.COM.CN，QQ.CN和QQ.COM的域名都早已被注册，最后T公司为了可爱的“小企鹅”，花重金购买了www.QQ.com。

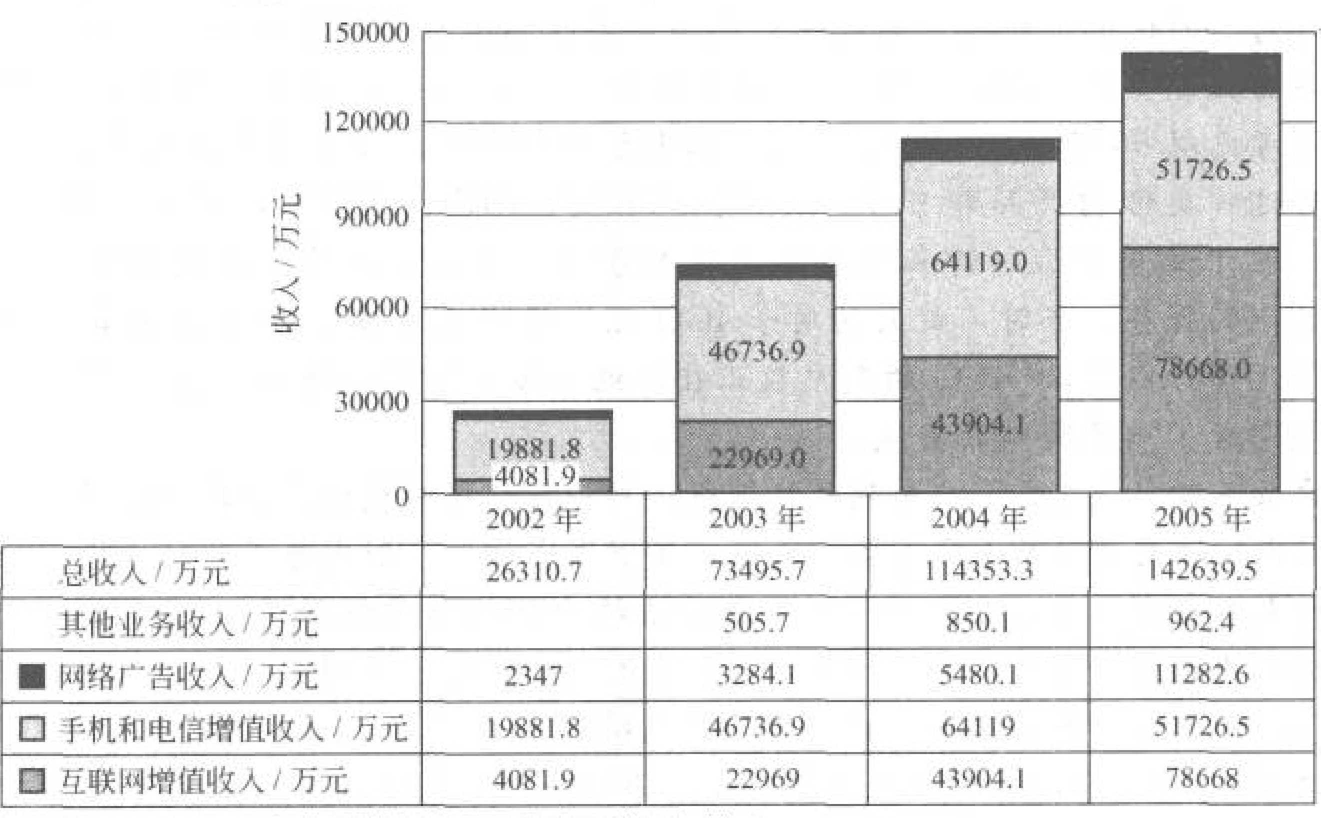
就在“小企鹅”正式更名为QQ之后，在维护品牌上吃过亏的T公司，无意之中又成了中国网络业者利用商标或标志开发卡通产品的急先锋。T公司在深圳举行的高交会上，以企鹅QQ的卡通形象制作了一批礼品赠送给客户，这些礼品的受欢迎程度大大出乎意料。这让T公司看到了商机，开始酝酿进行品牌延伸。后来，T公司授权广州某公司开发企鹅QQ卡通形象的衍生产品，包括QQ公仔、QQ风铃、QQ背包等。

将标志卡通形象，通过授权方式来获取利润，对T公司来说是很自然的品牌延伸思路。对衍生产品来说，最致命的一个问题是，QQ品牌是建立在其垄断性的市场地位以及网上交流的巨大吸引力的基础之上，品牌内涵还需要更多的内容来支撑。最初市场对QQ系列产品反应极其热烈。第一批生产的20万只钥匙扣在几天之内便销售一空。2001年10月5日，第一家QQ专卖店“Q—GEN”在广州开业。三个多月，已经在全国开了60多家店，跨越17个省市，49个城市。虽然后来由于盗版、仿制的问题加上没有故事的支撑，QQ衍生产品的销售没有刚开始那样红火，但QQ已经深深地植入了人们的心中。

4. 盈利模式

在技术上，T公司是个追随者，但是ICQ并没有任何商业模式可供它参考。因为卖给了AOL的ICQ财大气粗，并不需要拿它来赚钱。ICQ只是AOL为用户提供的一项免费服务。但是T公司不同，如何找到盈利模式成为其向前发展的关键。

到目前为止，T公司的主要盈利分为三部分，即互联网增值服务、移动及通信增值服务和网络广告及QQ衍生品的收入（见图2-25）。



	2002年	2003年	2004年	2005年
总收入/万元	26310.7	73495.7	114353.3	142639.5
其他业务收入/万元		505.7	850.1	962.4
■ 网络广告收入/万元	2347	3284.1	5480.1	11282.6
□ 手机和电信增值收入/万元	19881.8	46736.9	64119	51726.5
▣ 互联网增值收入/万元	4081.9	22969	43904.1	78668

注：由于其他业务收入比例太低，因此在图中没有显示。

图2-25　T公司2002～2005年一季度收入情况统计

资料来源：iresearch 2005年中国即时通信研究报告。

T公司探寻盈利模式是从网络广告开始的。它是世界上第一个在即时通信工具上做广告的公司。在2000年7月25日新一版软件中，一个BANNER广告条被塞在QQ消息接收端中。QQ广告每日10亿次的显示量和每日100万次的点击量是任何网站都不敢想象的。广告商按照包月制在QQ上做广告，要是按照显示或点击次数，恐怕没人支付得起。如果按日点击量和日显示量计，目前其已经成为中国网络广告的最大载体。T公司除了在即时通信的客户端软件（登入FLASH、即时通信视窗和系统信息）上做广告，还在QQ.COM的门户网站的上提供广告服务。网络广告的收入逐年增加，根据T公司2004年第四季度的财务报表显示，来自网络广告的收入为1770万元，较2003年同期增加81.5%。

打运营商的主意，是T公司的第二个办法。T公司是第一家有胆量提出要和电信运营商共同运营的.COM。共同运营的意思就是分钱。寻呼台是和T公司分钱的第一

个运营商，可惜寻呼是单向的。于是，T公司又找到了中国移动，各省移动公司态度不一。有几个省的移动公司勉强同意T公司把OICQ系统放进自己的机房，免费让试用，但是T公司要交纳主机托管费。真正出现转机是在2000年底，中国移动推出的“移动梦网”，为T公司提供了一个巨大的商业机会。当时T公司的情况是，拥有逼近亿级的互联网注册用户量，而且这些用户具有大量的消费需求，而T公司却苦于没有收费的渠道。移动梦网通过手机代收费的协议（目前运营商分15%、SP分85%）解决了T公司的这个难题。T公司迅速开展了收费会员业务，限制页面注册，开展移动QQ业务，在增值服务业务上从此一发而不可收。而中国移动梦网业务收入的半壁江山也几乎被移动QQ独占。移动和联通为T公司代收的信息费，自然也就成了其最主要的收入来源。

移动QQ聊天是T公司真正走向盈利的第一步，是即时通信业务平台的一次拓展。通过网络注册的QQ号码与手机号码的绑定，手机成了移动的QQ，可以随时接收线上好友的信息，从原来单纯的“PC对PC”的聊天模式发展到“PC对手机”及“手机对PC”的互动模式，短信业务量大增。T公司互联网增值服务的内容主要包括会员服务、社区服务、游戏娱乐服务三大类，具体业务包括电子邮箱、娱乐及资讯内容服务、聊天室、交友服务、休闲游戏及大型多用户在线游戏等。根据T公司2004年第四季度的财务报表显示，来自互联网增值服务的收入为1.251亿元，较2003年同期增加60.1%。来自移动及电信增值服务的收入为1.687亿元，较2003年同期增加18.6%。

QQ卡通品牌的使用权和品牌衍生产品的代理权出让，是T公司的第三种盈利模式。1999年T公司与原本生产销售服饰、礼品和玩具的广州某企业合作，依靠其固有的制造和渠道优势，结合QQ品牌优势，推出了QQ品牌专卖店，这成为中国互联网文化在线下的一种创新发展模式。除了QQ卡通玩具、服饰之外，T公司还推出了独立的衍生品牌“Q-GEN”，放大QQ的品牌外延。这样，T公司不但可以扩大自己的品牌影响力，而且还可以分享10%以上的代理费分成，以及超额销售额的提成。

在找到了盈利模式之后，T公司开始了爆炸式的增长，无论是注册用户数还是收入都有了巨大的变化。2004年4月，QQ注册用户数再创高峰，突破3亿大关。2004年6月16日，T公司控股有限公司在香港主板上正式亮相，其首次公开募股共带来总计14.4亿港元的资金，上市当日持股14.43%的“QQ帮主”T公司总裁的个人资产接近9亿港元。T公司发展历程如图2-26所示。

五、公司发展战略

1. 核心发展战略

从国内互联网的发展来看，2003～2005年正是互联网的高速发展期，各种互联网企业百鸟争鸣、百花齐放。QQ要在未来的即时通信市场保持住市场份额必须要有自己的核心竞争力和核心发展战略。

T公司的核心发展战略是紧密围绕用户价值，一切以用户价值为依归，发展安全健康活跃的平台。因为广大互联网用户是T公司价值的基础，只有不断增加用户社区价值，注重平台健康发展，增加活跃、忠诚用户，T公司才可能有长远的发展。因此在工作中，T公司通过不断在营运和服务上的创新来丰富用户的体验，提高用户的满意度。对于它来说，学习和创新是保证此战略执行的重要手段。

从2002年到2004年T公司业绩的增长速度令人侧目，其中一个很重要的原因就是T公司在原来的基础之上，不断推出新的业务吸引用户。而这些新业务的灵感不少都来源于互联网。一个典型的例子就是QQ游戏，由于和QQ社区捆绑，从2003年投

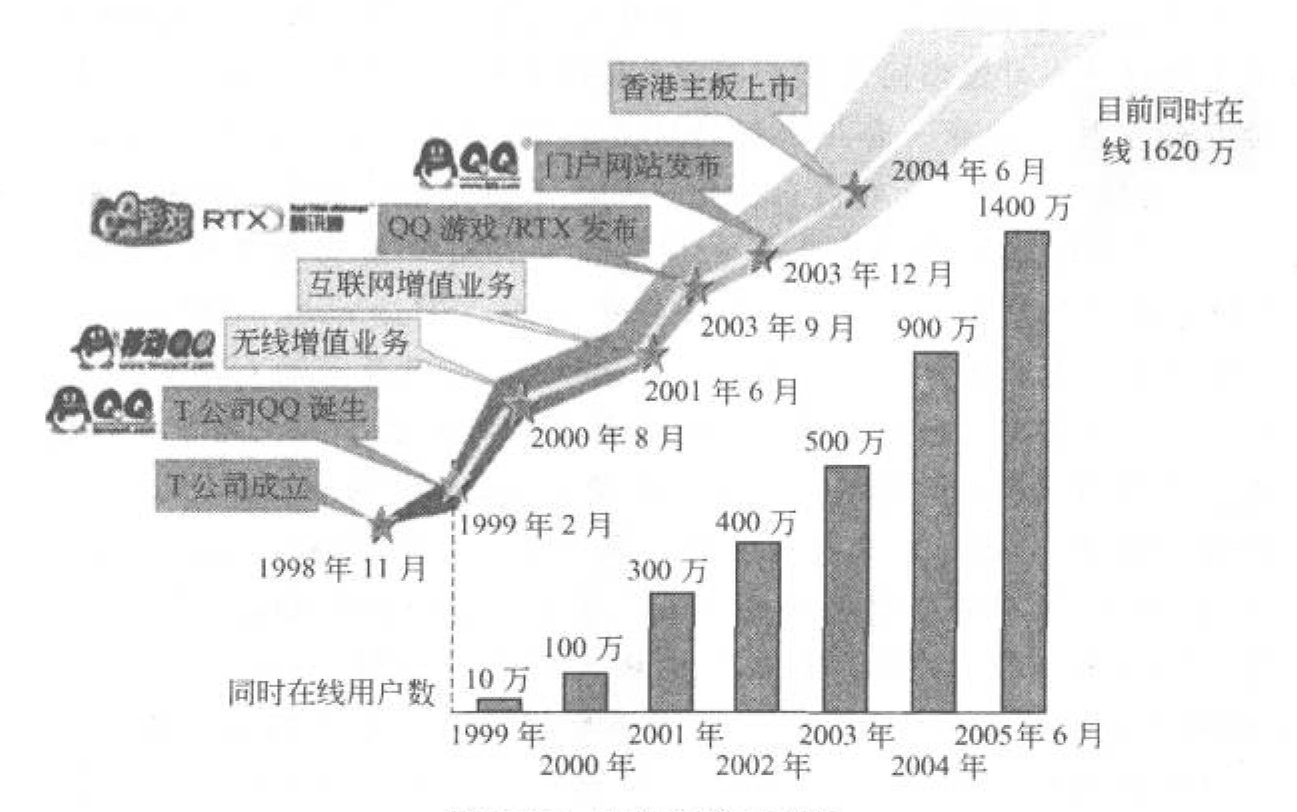


图 2-26　T 公司发展历程

资料来源：T 公司内部宣传图片。

入到 2005 年，QQ 游戏最高在线人数已经突破 200 万，远远超过联众，成为中国排名第一位的游戏门户。这就是跟随战略的体现。另外，T 公司过去开拓的铃声、短信、交友、校友录等服务，莫不是跟随战略的结果。所谓的吸星大法确实为 T 公司带来很多商业机会，但是企业要发展不能仅仅依靠跟随战略，还要有所创新，在学习的基础上进行创新。例如，当新浪、搜狐做名人博客来吸引眼球的时候，T 公司的个人空间却是网民自己的博客、自己的个性空间，每一个人都是主角，并通过好友来传播。

正如 T 公司老总所说："竞争是发展的动力，T 公司利用高素质的竞争对手促进自己更快地成长，虚心学习竞争对手的优点，坚持自主创新，在竞争中和竞争对手一起为用户创造更大的价值。"

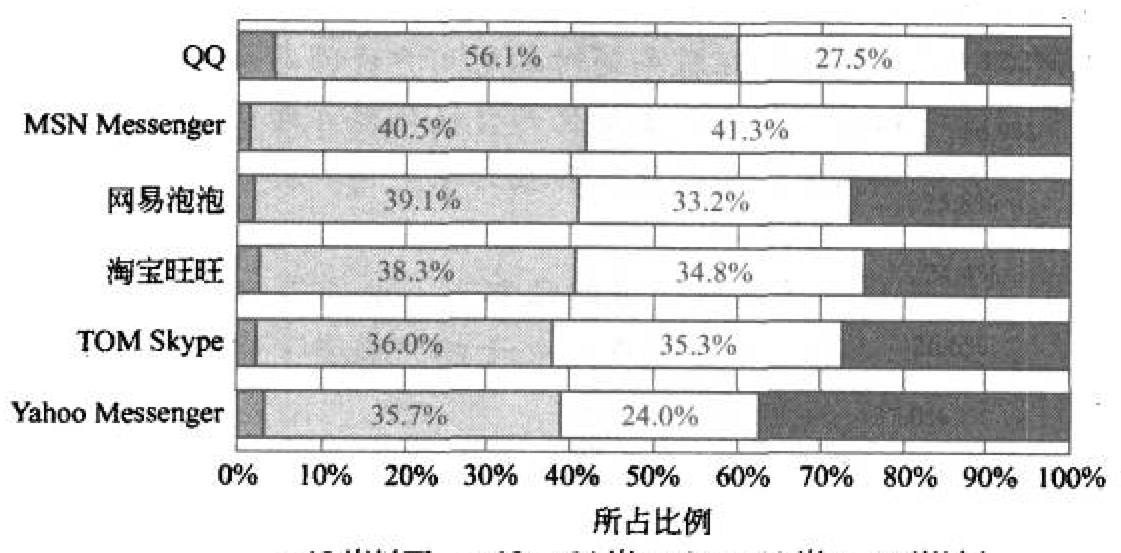
2. 发展趋势

在中国互联网的高速发展过程中，无论从美国引进的新技术还是自创的新商业模式都导致不断涌现出一批成功的互联网企业，他们从不同的角度引领着互联网的未来。各家公司都在不断地推出新的业务，对于 T 公司来说即时通信是基础的核心平台，必须围绕它的用户来拓展产品。这些互联网产品也必须围绕即时通信产品的用户来进行市场定位和战略布局。T 公司经过多年的发展，依托 QQ 的平台在建立强大品牌的同时吸引了大量的用户群，而用户群是即时通信企业最重要的资源。

2005 年的调研数据显示，在主要的即时通信运营商中，QQ 的用户群体更为低龄化，18 岁以下用户比例为 4.2%，比其他即时通信软件在该年龄段的用户比例稍高，18～24 岁的用户比例也明显高于其他即时通信软件，比例为 56.1%。MSN Messenger，网易泡泡等软件的用户在各年龄段上的比例相对比较均等。Yahoo Messenger 则是 30 岁以上的用户群居多，这部分人大多为较早使用互联网和即时通信软件的用户（参见图 2-27）。

对比主要即时通信用户的性别差异可以看出，QQ、Yahoo Messenger 和网易泡泡的男性用户比例占优，而 MSN Messenger 的用户在性别比例上则男女均等，淘宝旺旺以女性用户比例偏多（参见图 2-28）。

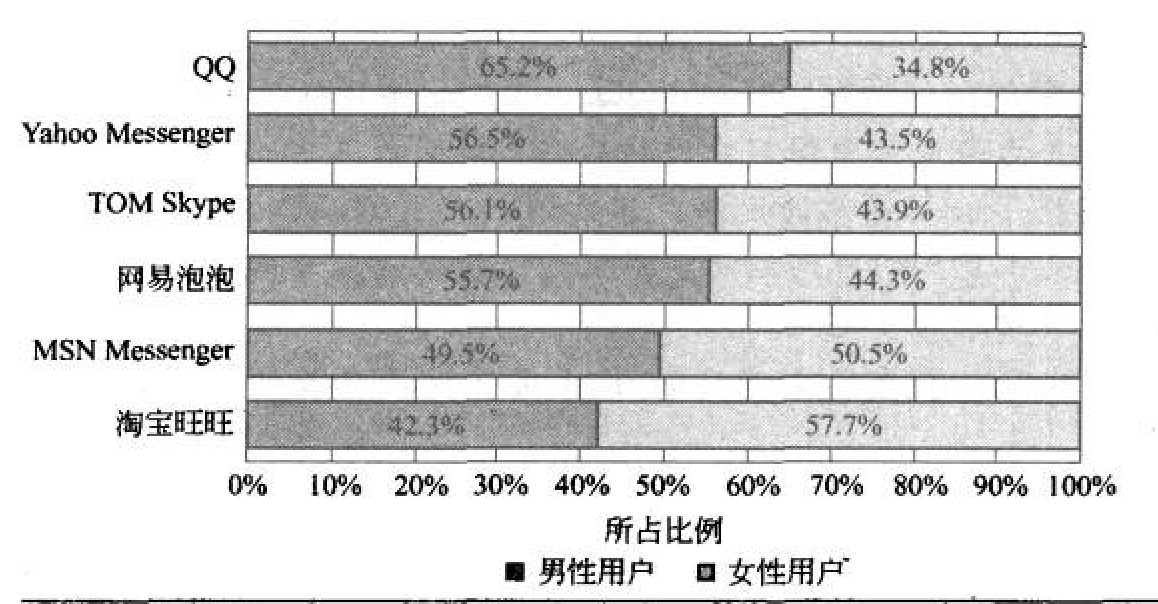
T 公司在 QQ 用户群分析的基础上，指出即时通信企业未来的发展方向。



样本描述：用户数据通过 2005 年 12 月多家网站联机调查获得。QQ N=18161，网易泡泡 N=368，MSN Messenger N=3386，淘宝旺旺 N=402，Yahoo Messenger N=154，TOM Skype N=139。

图 2-27　2005 年中国主要即时通信软件用户年龄群对比

资料来源：iresearch 2005 年中国即时通信研究报告。



样本描述：用户数据通过 2005 年 12 月多家网站联机调查获得。QQ N=18161，网易泡泡 N=368，MSN Messenger N=3386，淘宝旺旺 N=402，Yahoo Messenger N=154，TOM Skype N=139。

图 2-28　2005 年中国主要即时通信软件用户性别比

资料来源：iresearch 2005 年中国即时通信研究报告。

① 应用丰富化。为了满足用户日益旺盛的娱乐需求，许多即时通信服务提供商目前都在开发基于即时通信平台的丰富化应用，虚拟形象、魔法表情以及虚拟宠物等新的应用正层出不穷。

② 实现社区化和互动性。网络虚拟生活在未来两三年内将成为互联网应用的热点，网络用户可以在网上进行买房、买车、养宠物等与真实生活相似的网络生活，而即时通信软件也由一个纯粹的聊天工具成为一个丰富的个人空间。

③ 更加人性化。即时通信用户每天都有大量的资料文件在互联网上往来或被保存，因此作为信息传输的终端，即时通信个人信息处理的功能将决定产品本身的生命力。

④ 强调互联网应用的整合，尤其是与无线互联网资源的整合。因为用户渴望能在最短时间内最方便地获得更丰富的资源。

⑤ 体现安全性与稳定性。随着各种数据业务的增多，用户对即时通信的安全性提出了更高要求。目前 ID 被盗、隐私暴露、病毒入侵等问题一直存在。毋庸置疑，安全已经成为未来即时通信保障基础应用的根本之道。

⑥ 与社会文化和本地化应用实现融合。与本地化应用的融合将成为即时通信产品的主要发展趋势，这种趋势将首先体现在服务商对本地用户资源的分析、对本地文化的理解以及基于本地用户需求的基础上。其次，本地化趋势还体现在即时通信与本地互联网、电信网等资源的整合上。另外，本地化趋势还体现在为本地用户提供更高质量的服务上。

3. 战略布局

基于对互联网和即时通信市场发展趋势的认识，T公司先后在RTX企业用通信软件、TM商务即时通信服务、网络大型游戏、电子邮件服务、QQ.COM内容网站、个性空间、3G门户等多个方面开始大力突破。

个人即时通信：2005年11月，T公司正式发布QQ2005，将QQ正式调整，整合客户端的端口，使其更加简洁。

个人即时通信商务版TM：即时通信系统也在积极地推进中，主要面向商务办公环境的个人用户。

小企鹅的同宗兄弟商务即时通信RTX：2003年，“小企鹅”在品牌成长路上，又有了革命性的举措。在更换原来的BQQ之后启用了新品牌RTX，进军企业即时通信市场。这也是T公司在MSN、UC、YAHOO通、易趣通等的围追堵截下，在保存现有势力的同时推动业务向前发展必须走的一步。

2003年开始运营的门户网站：www.QQ.com，最终目标是将其打造成一个综合性的中国门户网站，并力争成为中国门户网站后进入者的前三甲。2004年12月9日启动门户品牌战略。按照T公司老总的说法，其所谓门户战略就是要使T公司实现多元化业务结构，利用聊天工具和门户网站交叉提供无线增值、互动娱乐、网络内容以及电子商务服务，逐步实现收入的多元化。

2005年3月16日，在香港上市后的T公司首度展开收购举动，将foxmail收入囊中。

2005年9月T公司的大型网络在线游戏“幻想”公测上线。与其他公司从海外游戏软件开发商那里进行采购的方式相比，T公司更愿意自己进行游戏软件的开发工作。

2005年9月份试运营了C2C网站，暗战淘宝和ebay易趣。T公司解决自己低龄化、纯娱乐形象的手段还包括推出自己的电子商务系统。网络企业要持续发展，出路还是在强大、成熟的商业功能开发上。

搜索：目前虽然与Google进行合作，但现在正自行研发，要做自己的搜索。

个性空间：web2.0即博客的形式让QQ的用户有一个自己使用的个性空间。

这些措施都是T公司基于QQ所进行的战略和产品布局，并利用聊天工具、门户网站、游戏、无线3G平台交叉提供无线增值、互动娱乐、网络内容以及电子商务服务，而各个细分市场的角逐成功不仅会为T公司带来可观的收益，更能在南征北战中打下一片大大的网络疆土。在这片疆土中，T公司的网民们将得到“一站式”的服务，实现生活、消费、娱乐、社交、商务等一网打尽，逐步实现收入多元化，减少风险，并最终形成在线生活的模式。

六、品牌延伸的难题

T公司目前收入数以亿计，其发展由即时通信开始，壮大亦拜即时通信所赐。由于过分倚重即时通信系统，因此在品牌传播过程中给市场造成了“T公司＝QQ＝聊天”的印象。然而，在T公司发展过程中，一些业务实际上已经脱离了聊天的概念。根据T公司2005年年底的财务报告，其互联网增值业务收益占据公司整体收入的一半，另外大约45％集中为无线互联增值服务，即与移动和有线电话运营商的协议内容供应服

务。随着T公司的高速发展，基于QQ的互联网新产品和新商业模式不断推出，小企鹅身上所代表的内容也越来越多，品牌的延伸开始出现了混乱。

作为个人即时通信工具，QQ的用户群主要是30岁以下的年轻人，因此QQ品牌表现出来的品牌形象是青春、活泼、个性和自我实现。他们喜欢创新，因此，基于QQ的多种附加功能都比较容易产生需求。如在聊天的同时可以休闲的游戏，似乎可以直接进行品牌延伸，称为QQ游戏。

T公司已经不再满足于将自身定位为娱乐工具，希望同时成为信息平台和服务提供商。个人商务的即时通信系统TM，可以有效回避QQ品牌年轻化、娱乐化的定位，抓住高端商务人士，而RTX则是纯粹的企业即时通信系统。如何将这两个商务品牌与QQ品牌相区别，从而对其进行有效的推广，是T公司目前面临的主要问题。

对于T网来说定位和品牌战略更重要。作为门户网站，T公司是一个新进入者。那么，T网只是针对QQ的用户群增加娱乐功能，还是扩大范围吸引高端用户及商务用户是一个重要的定位决策。网络广告是互联网企业重要的收入来源，而商务客户的比重将是网站拓展网络广告的重要凭证，所以T网未来的重心在哪里是一个重要的问题。T网的定位也就决定了其与QQ品牌之间应该如何关联，如何区别。

目前，T公司基于互联网和移动通信的增值业务的衍生产品相当多，如电子商务、搜索、博客（web2.0）等新业务，未来T公司可能涉及更多的领域，在品牌决策上是将QQ品牌原有的定位延伸过来，还是像T网一样将品牌定位进行拓展，是需要认真思考的问题。

由于产品范围的不断拓展，QQ在人们的心中已经不仅仅是一种聊天工具，更是一种生活方式，代表了一种时尚和文化。因此，QQ能够拓展到更广阔的领域中，如服装、玩具等，在进行多元化的过程中，如何把握品牌延伸、品牌联合的度，从而使QQ的品牌价值不断积累也是一个重要的问题。

总之，T公司依据其战略布局，已经涉及互联网的众多领域，此时品牌混乱已经在产品中显示出来，必须对品牌进行重新规划，赋予新的形象和内涵。这么多的产品和品牌如何适应不同用户的需求特质，又有效避免品牌混乱；如何做好QQ品牌的延伸，并与T网的品牌相互呼应来提升T公司的整体品牌价值；尤其是做好T网作为门户网站的定位和推广等，都是T公司未来成长路上的最重要的环节。毕竟QQ和小企鹅的形象已经深深地走进了大众心里，做好QQ品牌的延伸和与其他品牌的协同发展，必将促进它的再次腾飞。

2005年最后一天，在辞旧迎新意味最浓的日子，T网（QQ.com）宣布正式启用全新的品牌标识，以绿、黄、红三色轨迹线环绕的小企鹅标识替代了过去的QQ企鹅图案，中文标识“T网”和英文标识“QQ.com”则仅在外观上做一些改变。据悉，T网业务范围内的T传媒、QQ游戏等业务，都将同期统一更换新标识，用以全面体现T网的品牌内涵和经营理念。

T网新的品牌标识中（如图2-29所示），由绿、黄、红三色轨迹线环绕的小企鹅标识构成了品牌标识的主体，将T网“以用户价值和需求为核心”的品牌内涵体现出来。球形标识以QQ为中心，向外扩散成不断运转的世界，喻示T公司从最大的即时通信社区起步，随着用户需求和互联网应用的发展，业务范围和运营领域不断拓展；围绕主球体发散的彩色轨迹线，强调不断流转、延伸的意义，喻示T网以用户价值和需求为核心不断发展，不断满足人们在线生活的多种需求。

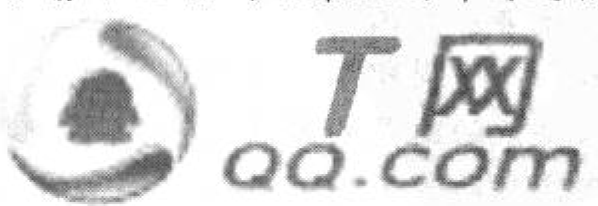


图2-29　T网新标识



案例点评

伴随着中国经济的腾飞，互联网产业也在飞速发展，特别是中国电信、中国网通宽带接入政策的推进为中国互联网应用水平的提升奠定了基础。而在中国互联网的发展过程中伴随着新技术、新商业模式的出现，涌现了一批成功的企业。在所有的企业中，T公司的即时通信可以算是互联网发展中最为特殊的一种模式。

T公司于1998年11月在深圳成立，是中国最早的互联网即时通信软件开发商。1999年2月，T公司正式推出第一个即时通信软件——QQ。在过去几年中它始终处于稳健、高速发展的状态，但伴随着互联网的竞争越来越激烈以及众多公司推出即时通信软件，QQ面临着巨大的压力，在不断推出新业务的同时也出现了品牌延伸的问题。

虽然QQ品牌及QQ企鹅形象已经广受认同，但是因为它的用户群以16～30岁的年轻人为主，商务用户群较少，在发展传播过程中形成了QQ只是娱乐产品的聊天工具的印象：T＝QQ＝小企鹅＝聊天。然而，随着T公司业务范围的不断拓展，一些业务已经脱离了聊天的概念，必须要赋予品牌新的意义和内涵。因此，如何梳理好即时通信与T公司其他相关业务的关系，将QQ品牌延伸到这些领域，为发展在线生活社区的战略目标而做好品牌战略规划，都是T公司需要解决的问题。

在现代社会中，互联网和移动通信技术的飞速发展使得用户在任何时间、任何地点，通过任何终端、任何接入方式，都能满足他们日常生活中的信息传递与知识获取的需求，群体交流和资源共享的需求，个性展示和娱乐的需求，以及商务交易的需求。因此，T公司从即时通信产品起家，又将产品线延伸到众多互联网业务领域，符合市场的发展趋势。

从T公司的业务布局我们不难看出其发展雄心：在满足用户信息传递与知识获取的需求方面，有QQ.com门户、QQ即时通信以及2005年年初收购的Foxmail电子邮件系统；在满足用户群体交流和资源共享的方面，T公司推出的个人博客Q-Zone将与访问量极大的论坛、聊天室、QQ群组相互协同；在满足用户个性展示和娱乐服务方面，T公司拥有非常成功的虚拟形象产品QQ秀、QQ宠物、QQ休闲游戏、QQ音乐、QQ电台、QQ直播等产品，另外还对手机用户提供彩铃、彩信等无线增值业务；在满足用户的交易需求方面，专门为其用户所设计开发的C2C电子商务的拍卖网也已正式上线，并和整个社区平台无缝整合。

但是，由于发展初期只强调对QQ的品牌塑造而弱化了T公司的整体品牌宣传，导致T品牌与QQ品牌的交叉，因而在产品线极大丰富的情况下，QQ的品牌形象已经不能完全展现T公司的企业品牌形象，需要提升和转换T公司在用户心目中的形象感知，突出企业整体品牌形象，并将已有的品牌价值延伸到其他产品领域。

T网的换标行动表明T公司已经开始致力于打造T品牌，而弱化QQ聊天工具的形象。与T网以往所使用的"QQ企鹅图案"的品牌标识相比，新标识保留了企鹅图案的轮廓，并用T公司的科技主色调蓝色填充，给人"T网不等于QQ，但又与QQ相关联"的直观印象。然而，换标行动只是一个开端，品牌的塑造任重而道远。T公司接下来要做的就是明确T品牌新的市场定位，赋予品牌新的内涵。在T网的主品牌下，根据产品线的不同以及目标消费群体的不同需求打造不同的子品牌，建立完善的品牌体系，从而丰富T品牌的形象，顺利完成从QQ到T公司的品牌延伸。

案例扩展：品牌延伸的类别与战略实施

1. 品牌延伸类别

（1）连续性延伸

企业借助技术上的优势在相似产品之间进行延伸。例如佳能、索尼利用其卓越的光电技术在照相机、复印机、传真机等产品上进行延伸。

（2）非连续性延伸

品牌延伸超出了产品之间的技术和物理上的局限，覆盖了完全不相关的产品类别的行为。如雅马哈是摩托车品牌，也是古典钢琴品牌。

2. 品牌延伸战略实施

（1）确定延伸类型

品牌延伸策略实施的第一内容就是正确确定品牌延伸类型，可以运用品牌黏度理论来分析品牌的可延伸性。这里的黏度可以从两方面来界定，一是品牌与产品之间的黏着度，二是品牌与市场的黏着度。

（2）选择延伸产品

首先要明确现有品牌识别系统，企业可以采取多种调查技术了解消费者心中的品牌联想；其次是识别可供选择的候选产品，通过上面的调查，企业可以在有限的范围内进行筛选，提出目标方案。

（3）选择延伸方式

选择延伸方式企业应考虑以下三个问题，主品牌是否有利于这个延伸？这个延伸是否会提升主品牌？是否有充分理由创造一个新品牌？企业只有正确回答了这三个问题，才有可能对品牌进行充分的延伸。

（4）设计营销计划

对延伸产品设计出独特的营销组合，既要注意对主品牌的正面联想，又要让延伸品牌建立独特的产品定位和联想。例如娃哈哈公司的三大系列娃哈哈 AD 钙奶，娃哈哈纯净水，娃哈哈非常系列都有各自不同的营销策略。

（5）评估延伸效果

品牌延伸效果就是品牌延伸对延伸产品销售量及其宣传费用，延伸市场消费者心理和行为，延伸品牌本身的作用和影响的总和，具体有以下三大效果。

① 心理效果：品牌延伸对延伸产品市场消费者心理、行为的作用和影响。

② 经济效果：品牌延伸对延伸产品销售量及对销量有影响的费用的作用和影响。

③ 品牌效果：品牌延伸所产生的消费者对品牌忠诚度的作用和影响。

案例 2-3　青岛啤酒的多品牌战略[1]

2002 年 1 月 7 日凌晨，陆总知道自己今夜一定是无法入睡了，不禁回想起近半年来的日日夜夜。2001 年 7 月 31 日，原青岛啤酒集团总经理彭作义突然去世，随之而来的是公司高管层的震动，而陆总就是在这个时候竞聘当上了集团的销售总监。他很清楚，自己上任后最紧要的任务是提高销量、扩大利润，以缓解公司目前的财务危机。陆

[1] 本案例根据北京大学光华管理学院 2008 届 MBA 毕业论文改编，作者潘广明，指导教师江明华。

总认为，从市场的角度来看，目前妨碍集团利润扩大的最主要原因是多品牌战略出现了问题，并由此引起市场投入、渠道管理、生产运营等一系列的问题。

虽然公司大多数销售经理认为，多品牌是深度分销、提高销量、稳定客户的主要手段。但陆总还是感觉公司在品牌经营方面出了问题，但问题出在多品牌战略本身不对，还是战略不完善或是执行出了问题，陆总却说不清楚，也拿不定主意，是应该继续完善多品牌战略，还是应该调转方向进行品牌整合。

一、中国啤酒业所处的宏观环境

1. 政治法律环境

过去计划经济对行业的管理控制权非常大，特别在改革开放前，由于啤酒生产需要消耗粮食，国家对啤酒的产量是有严格控制的。但是，自20世纪80年代起，随着国家对啤酒行业的限制逐步放开，各地开始新建啤酒厂。啤酒行业的对外开放也比较早。

在20世纪80年代中期以后，由于各地疯狂地投资啤酒项目，导致啤酒市场严重供过于求。于是，国家出台了相关政策，严格控制新建啤酒厂。1998年年底青岛啤酒挑起了啤酒厂收购战，逐步规范了整个行业，提高了行业进入门槛。由此使得国家原先的政策已经没有了再执行的必要。实际上，目前在国家政策上对啤酒企业基本没有限制。

全国在册的啤酒厂最多时超过800家。而据行业内部人士估计，全国啤酒厂总量可能有1200家之多，平均每2个县就有一个啤酒厂。作为高税收行业和劳动力密集型企业，啤酒厂能为当地政府带来大量的税收和就业机会。所以，地方政府对本地啤酒厂往往采取地方保护的措施，除了给予当地啤酒厂各种政策优惠外，还会动用工商税务等职能部门来查抄外地啤酒，阻止外地品牌进入本地市场。

2. 文化人口环境[1]

人口是决定啤酒消费的最基本因素。根据中国社会科学院2001年的报告，中国正在改变的4个人口特征将会影响消费：年龄和性别分布、城市化程度以及伴随的生活方式改变、收入增长和收入分布的改变、消费倾向（相对于储蓄）的变化。

3. 经济环境[2]

2001年，中国国民经济呈现出增长比较快、效益比较好、活力比较强的良好态势。2001年中国全年国内生产总值95933.3亿元，比上年增长7.26%，中国人均国内生产总值（GDP）则达到7543元。

酒类行业有句俗语：没钱的人喝白酒，有钱的人喝啤酒，富裕的人喝葡萄酒。从这句话中可以看出，经济增长是决定啤酒业发展的根本因素。中国经济在21世纪头20年将保持年均7.2%的增长速度，中国已经确确实实地踏上了一条“小康大道”。对于中国啤酒行业而言，这无疑是一个加快发展、做大做强的大好时期。

单就作为啤酒消费主体的企业和居民而言，2001年在中国宏观经济持续快速增长的背景下，企业效益状况显著改善，居民收入稳步提高，城乡居民储蓄出现历史性突破，啤酒需求主体总体支付能力不断增强。

近年来，中国经济连续高速发展，GDP和城镇居民消费水平稳步提高（见图2-30）。这些都为啤酒行业的增长创造了很好的经济环境。

---

[1] 本节数据引自《2001年度中国统计年鉴》。北京：中国统计出版社，2002年9月。
[2] 本节数据引自《2001年度中国统计年鉴》。北京：中国统计出版社，2002年9月。

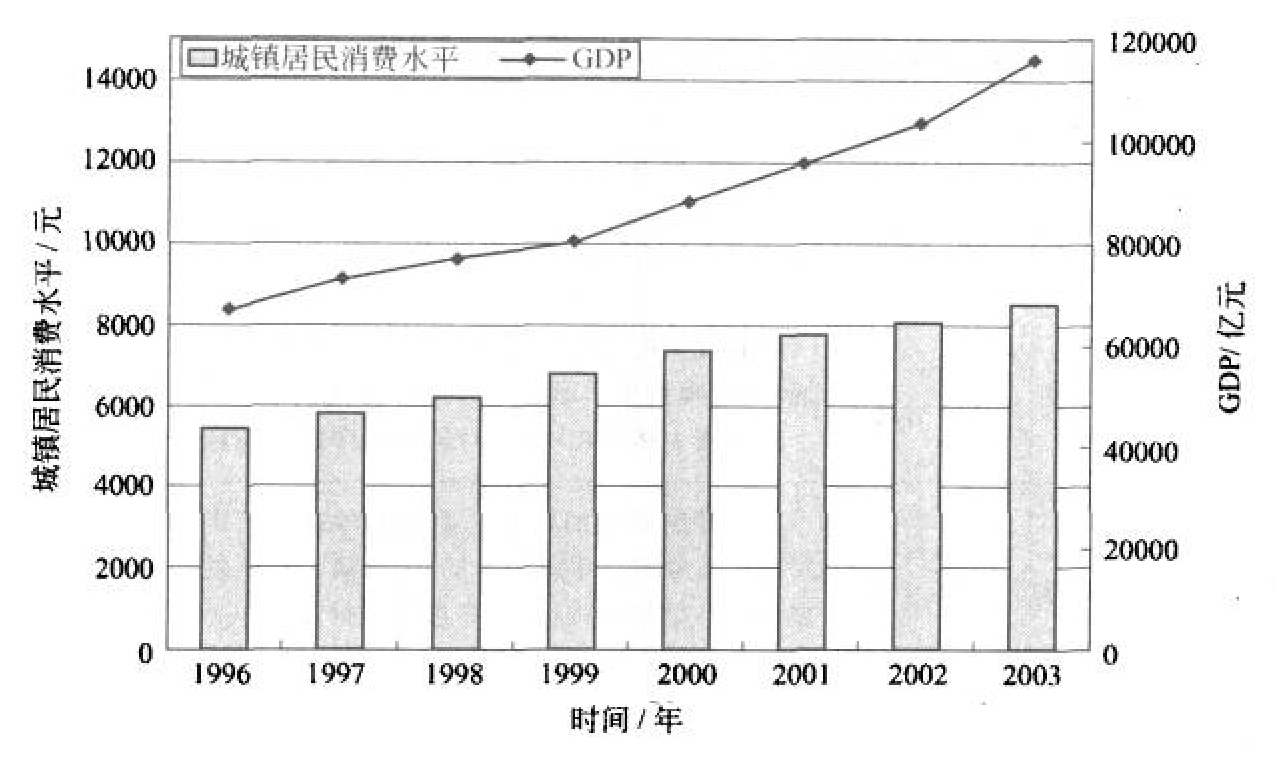


图 2-30　中国GDP和城镇居民消费水平增长情况

资料来源：中国统计年鉴2004。

未来一段时间，中国经济增长的势头还将保持，居民的消费水平还将提高。

啤酒作为享受型消费品，居民消费水平的稳步提升，将更大地刺激啤酒的消费行为，从而为啤酒行业的增长注入源源不断的动力。青岛啤酒作为市场领先者，行业整体规模的增长，对青岛啤酒绝对是好事。

4. 技术政策环境

啤酒生产的历史已经非常悠久，酿造技术也已经相当成熟，三锅两槽法的生产工艺过程基本固定，不同厂家只是根据原料、菌种情况和对啤酒口味的要求，来控制酿造的时间和投料的比例。

由于啤酒是一种高度成熟的产品，从技术角度上来看，短期内很难出现足以影响市场的新品种。所以，在做宏观啤酒市场分析的时候，基本上可以不考虑技术因素。

二、中国啤酒市场现状

1. 中国啤酒业的发展阶段（见表2-17）

表 2-17　中国啤酒业发展的几个阶段

年代	阶段	产量	特　点
1900～1949年	初创期	1～3万吨	原材料大多依赖进口；生产技术由西方掌握；饮用者多为华外国人、上层华人
1949～1959年	恢复期	1～4万吨	由日本引进二棱大麦；地板式发芽，麦芽自给；生产技术自己掌握；工厂17个，主要在沿海大城市
1957～1966年	独立发展期	4～12万吨	青岛、北京、新疆等地种植啤酒花、酒花自给；自行设计，装备一批小型2000吨/年啤酒厂(37家)；发达省每省1至数家啤酒厂
1970～1978年	自发发展期	12～41万吨	在中、小城市建立一批2000～5000吨/年的小型啤酒厂(约100家)；饮用啤酒习惯在城市中开始普遍；啤酒专用装备开始定点生产
1979～1988年	高度发展期	41～656.40万吨	全国出现“啤酒热”，啤酒建厂得到政府重视，专项贷款30亿；引进大量西方啤酒装备及技术；建厂规模1～3万吨/年全部国产化，5～10万吨/年引进技术和装备；中、大型厂开始现代化生产；每年啤酒生产递增率大于30％

续表

年代	阶段	产量	特　点
1989～1994 年	相对稳定期	623～1000 万吨	限制新建啤酒厂；啤酒市场出现竞争，小型啤酒厂面临倒闭，开始联合发展；专业装备生产得到改造，用新装备改造中型啤酒厂；产品多样化；主要采取挖潜改造，提高产品产量、质量；外资品牌大举进人
1995～2003 年	行业整合期	1000～3000 万吨	啤酒行业进入低利润期，恶性竞争兴起；资本战兴起收购浪潮风起云涌；大的啤酒集团形成（青岛、华润、燕京三巨头年产量都在 200 万吨以上）；外资主体退出中国市场；中国啤酒行业跃居世界首位
2004 年以后	深入整合期	3000 万吨	具有战略价值的啤酒企业基本"站队"完毕；外资再次进人中国市场跨国资本频繁插手资源布局；国内第二梯队发起投资小旋风；啤酒行业聚众化开始显现：三巨头产量战总行业的 36.44%；前 20 名产量占总行业的 72%；啤酒巨头之间的战争开始；啤酒增长放缓，开始进人成熟期

资料来源：周茂辉，《啤酒之河——5000 年啤酒文化历史》。

2. 行业现状

（1）供应商

啤酒的主要原料是麦芽和啤酒花，通常较大的啤酒厂都有自己的麦芽厂。因此，啤酒企业的供应商主要是以上两种原料的供应商，以及瓶、箱、瓶盖、瓶标等包装物的供应商。

其中，大麦作为标准的农产品，单个供应商谈判能力很小，行业的价格主要受国际市场整体供求情况的影响。根据 2001 年的数据，中国啤酒业每年需用 300 万吨啤酒大麦，50%以上进口。世界大麦的主要产地是加拿大和澳大利亚。虽然进口大麦价格比国产大麦高，由于质量好、工艺容易控制，大多数啤酒企业愿意使用。1992 年以来，进口大麦税率及配额变相开放，国内大麦价格已经和国际接轨❶。

而酒花，除颗粒酒花外，目前进口品的比例也不小。中国加入 WTO 后，酒花加工品的税率降低，国内同类产品失去了价格优势，啤酒厂有了更大的选择余地，对供应商的谈判能力增强。

其他包装物的供应商，由于分散而且没有技术门槛，啤酒厂的采购量通常又大而稳定，所以谈判能力也不强。

（2）消费者

啤酒属于大众消费品，直接供大众消费者使用，消费者是分散的，另外，啤酒的单位价格低，占消费者总体支出的比重不大。所以，消费者的谈判能力不强。

（3）潜在进入者

啤酒是资本密集型行业，资产的专用性非常强，分销渠道的建立需要很大的投入。行业的资产专用性很强，投入的设备和瓶箱几乎无法转为它用。所以，啤酒行业的进入门槛和退出门槛都比较高。

首先，资本投入高。以自建新厂为例，青岛啤酒 1998 年在深圳和朝日啤酒合资建厂，该厂设计产能为年产十万千升，总投资达到八亿元人民币，其资金门槛可见一斑。而且，啤酒的生产周期长，对流动资金的要求也大。

其次，渠道开发难度大，品牌建设周期长、投入大。对于欲采取收购已有厂家的形

❶ 引自《中国轻工业年鉴 2001》。

式进入啤酒行业的潜在进入者来说，这将是主要的障碍。啤酒属于快速消费品，终端渠道覆盖面非常广，渠道和品牌影响力的建立需要时间和大量投入。啤酒产品的差异性不大，消费者可选择的备选品牌多，如果缺乏品牌知名度，甚至在终端没有产品，那就很难吸引消费者购买。对于新进入者来说，渠道和品牌影响力的建立，将成为一大障碍。

再次，啤酒行业竞争激烈，近几年虽然有所好转，但目前整个啤酒行业仍有70%以上的企业亏损，企业利润太低，也限制了竞争对手的进入。

最可能的潜在进入者是已经拥有销售渠道的快速消费品公司，它们可以通过收购已有啤酒厂的设备，利用自己的品牌和渠道，进入啤酒行业。

（4）替代品

啤酒的替代品主要是其他含酒精的饮料，例如白酒、葡萄酒等。由于白酒酒精度数高，越来越多的消费者都开始减少白酒的消费。白酒的替代威胁正在减小。而葡萄酒的消费量有增加的趋势，葡萄酒的替代威胁正在加大。同时，不含酒精的饮料对啤酒也有一定的替代作用。

但是，从发达国家的经验来看，啤酒的成瘾性使消费者选择其他替代品的比例不高。

（5）竞争者

中国啤酒行业的特点是集中度低，竞争对手多，竞争对手实力参差不齐。

根据统计，截至2001年底，全国有啤酒生产企业530家左右。在具备法人资格的啤酒厂家中，年产量在一百万千升以上的大型啤酒生产企业仅有青岛啤酒、燕京啤酒和华润啤酒三家；年产量在十万千升以上的中型啤酒生产企业40多家；年产量在五万千升以下的小型啤酒生产企业近430家[1]。

根据2003年的数据，年产量超过一百万千升的厂家只有四家，排名前十的厂家的总体市场份额只有52.48%（见图2-31）。

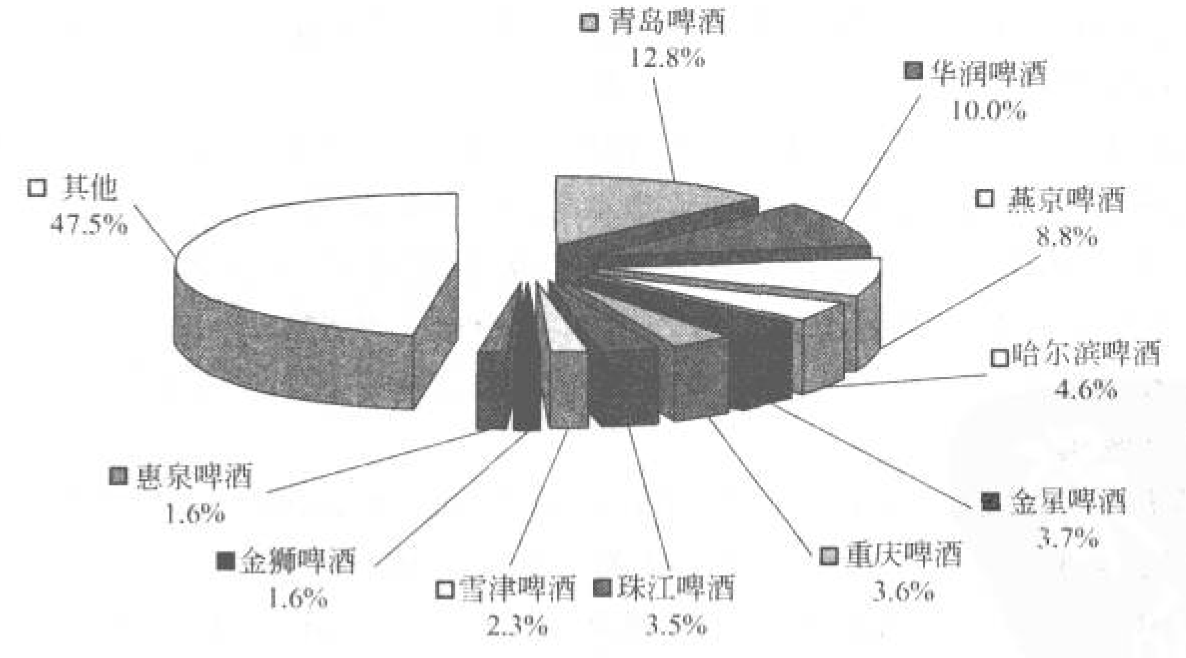


图2-31　2003中国啤酒市场前十位厂家市场份额

资料来源：青岛啤酒2003年年报。

3. 竞争状况

为了更好地区分竞争者，根据不同厂商的实力，我们可以将竞争者分为四种类型：本土第一集团、本土第二集团、本土第三集团和外资品牌。

---

[1] 引自《中国轻工业统计年鉴2001》。

本土第一集团的厂商，主要特征是：在全国多个地区拥有生产厂和营销网络，在全国范围内至少具有两个以上的基地市场；在全国的市场占有率达5%以上；以在全国范围内扩张，力争成为行业老大作为战略目标。属于本集团的有青岛啤酒、华润啤酒和燕京啤酒。

本土第二集团的厂商，主要特征是：销售范围主要集中于某一区域，并且在本区域内拥有较大的品牌影响力；在全国范围内的市场占有率为2%～3%。处于该集团的品牌主要有：哈尔滨啤酒、金星啤酒、珠江啤酒、重庆啤酒等。这类厂家在未来几年内，将成为第一集团各企业或外资巨头的整合对象。

本土第三集团的厂商主要是年销量20万吨以下的中小型的地方品牌，主要特征是：规模较小，品牌影响和销售范围集中于某个市、县，能够得到当地政府的支持。处于该集团的有佳凤啤酒、银瀑啤酒、银麦啤酒、趵突泉啤酒、圣泉啤酒等。中国啤酒企业绝大多数都属于该集团，他们实力通常不强。这类厂商是未来几年内，各大啤酒厂商整合的对象。

外资啤酒商在中国市场上比较有影响力的品牌主要有：百威、嘉士伯、喜力、朝日、三得利、贝克、蓝带、生力等。啤酒行业在国外已经十分成熟，所以，世界的啤酒巨头们一直很重视中国市场。外资品牌通常都拥有先进的管理经验和强大的资金实力。不过，由于通常都定位于高端市场，所占的份额不大。外资品牌进入中国后，几乎不约而同的患上了水土不服症，目前大都从一线的中国啤酒市场退出，转而通过与中国本土品牌的合作来渗透并控制中国啤酒市场。

就目前来看，青岛、华润和燕京组成的本土第一集团，已经将国内的其他啤酒品牌远远地抛在了后面，三强鼎立的局面已经形成。

（1）华润啤酒

华润啤酒的主要股东是香港华润集团旗下的华润创业和SABMiller，两者分别占华润啤酒51%和49%的股权。其中SABMiller是全球第二大的啤酒酿造商，在全球多个国家生产和销售啤酒，拥有世界先进的啤酒生产和管理经验。

华润啤酒是1993年通过收购沈阳雪花啤酒开始涉足中国啤酒行业的，并通过不断的收购和兼并，截至2004年，年销量已经达到三百多万千升，国内市场份额达到10.65%，排名全国第二。同时，华润啤酒在全国已拥有37个生产厂，年生产能力超过五百五十万千升，产销网络覆盖了东北、华北、西南、华中和华东等地区[❶]。

华润啤酒的强势进入啤酒行业，对青岛啤酒的影响非常大。与青岛啤酒相比，华润啤酒的优势非常明显。

① 战略优势。华润集团和SABMiller公司都非常注重战略研究。从华润啤酒的历史来看，其战略的制定、实施相对都是很成功的。在这一点上，青岛啤酒无法比拟。

② 资金优势。华润啤酒的背后拥有华润集团和SABMiller的强大支持。香港华润集团实力雄厚，拥有近600亿港元的总资产（2005年）；同时，SABMiller的总资产更是达到了265亿美元（2007年数据）。而2005年青岛啤酒的总资产仅有95.89亿人民币，资金劣势非常明显。

③ 管理优势和营销优势。作为全球第二大酿造集团的SABMiller集团，在啤酒行业的管理能力和市场运作经验，对于新进入啤酒行业的华润来说是很好的补充，这一

❶ 本数据引自华润创业2004年年报。

点，也是青岛啤酒无法比拟的。

当然，华润啤酒与青岛啤酒相比，其硬伤也很突出：与青岛啤酒不同，华润缺乏可以号令全国市场的品牌。目前，华润拥有的产量50万吨以上的品牌有沈阳“雪花”和四川“蓝剑”，前者2004年的销量也才89.7万千升，仅仅占华润总体销量的28.9%，而且，“雪花”只在东北具有较大的知名度；而“蓝剑”的知名度也仅限于四川省内，没有号令全国的实力。

华润啤酒已经深刻地了解到了这一点，为此，2004年初，华润啤酒与美国营销咨询机构科特勒集团联手打造雪花品牌。希望将雪花塑造成全国性的品牌。但是，全国性品牌的塑造需要投入大量的时间、精力和金钱，这绝非短期可以完成。

（2）燕京啤酒

燕京啤酒创建于1980年，1997年在深圳证券交易所上市。2004年，共销售啤酒285万千升，销售收入46.7亿元人民币，净利润2.7亿元人民币，总资产达到73.7亿人民币[1]，位列中国啤酒行业第三。

燕京啤酒的发展主要经过了四个阶段。第一阶段是1980～1988年，每年增加1万吨，主要完成了从小型啤酒厂向中型啤酒厂的转换，1988年，达到年产6吨的规模，进入到中型啤酒厂的行列；第二阶段是1989～1993年，每年增加5万吨，主要完成由中型啤酒厂向大型啤酒厂的转换，重点解决加速科技进步，创品牌与扩大规模的问题，随着啤酒产量的增加，在全国啤酒行业的排名连上台阶，1991年进入全国十大啤酒企业，到1993年排名第三位；第三阶段从1994～1998年，每年增加10万吨，主要完成了由大型啤酒厂向大型啤酒集团的转换，重点解决了扩大市场及提高市场占有率的问题，1995年底，兼并华斯啤酒集团后，一举登上了全国产销量第一的宝座；第四阶段是1999年至今，每年增加30万吨左右，主要是由北京市地方品牌向全国知名品牌的过渡，通过产品和资本双向经营，开始在全国实行战略性布点，重组收购了12家企业，初步形成了全国的经销网络格局。

与青岛啤酒相比，燕京啤酒的优势主要有以下几点。

① 大基地市场优势。燕京啤酒在北京市场的基础十分稳固，牢牢占领了北京啤酒市场92%的份额。北京市场的良好表现为燕京啤酒带来了大量的现金，使其有实力在全国其他区域投入力量开拓市场。而青岛啤酒的青岛市场年销量仅有不足20万千升，相差极为明显。

② 营销优势。燕京啤酒自1985年就成立了自己专门的销售部门开始全面市场化运作，而青岛啤酒直到1996年才开始进入市场化运作，青啤在市场运作经验上处于十分不利的位置。

与青岛啤酒相比，燕京啤酒也有一定的劣势。

① 品牌劣势。燕京啤酒缺乏在全国市场有影响力的旗舰品牌。其主品牌“燕京”的销售主要集中在北京市，在全国其他地方的影响力有限。

② 质量劣势。虽然在整个中国啤酒行业中，燕京啤酒的质量已经是非常好的了，但与青岛啤酒相比，还是有一定差距，尤其是与国内市场的高端产品以及出口产品相比，燕京啤酒的劣势还是比较明显。

此外，与已有百年历史的青岛啤酒相比，燕京啤酒在啤酒专业人才、品牌美誉度等

[1] 本数据引自燕京啤酒2004年年报。

方面也都还有一定的差距。

4. 需求现状

（1）规模

自改革开放以后，随着中国经济的迅速发展，啤酒需求量也快速增长。平均年增长率接近10%，到2001年，全国啤酒总产量已经达到2273.76万吨（见图2-32）。

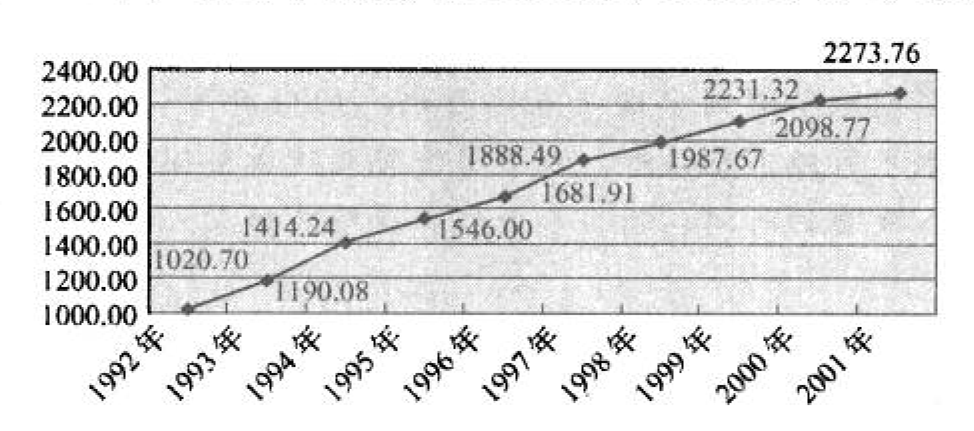


图2-32　1992～2001年全国啤酒产量/万吨

资料来源：《2001年中国轻工业年鉴》。

（2）潜力和增长趋势

目前发达国家啤酒行业依然处于稳定的成熟期，而中国的啤酒行业还处于成长期，啤酒的产品生命周期长，增长势头十分迅速。中国啤酒消费量的增长还有巨大潜力。目前，世界年人均啤酒的消费量为26升，美国、欧洲等国家，都突破了人均100升。截至2003年，我们的年人均消费量只有19.6升，距离世界平均水平还有很大差距。如果在未来的几年，中国居民消费能力的增强、城镇人口比例的增加以及啤酒对白酒的替代等因素继续发挥作用的话，有理由相信，中国啤酒的消费总量将不断增长。

未来市场总量预测。在中国北京等城市，啤酒的年人均消费量已经达到80升以上，远远高于世界26升的平均水平。考虑到中国城市化的进程和经济增长的情况，我们可以推断：如果以目前世界年人均消费量26升作为中国年人均啤酒消费量的上限，以未来16亿的总人口计算，可以预计全国的年市场总量上限为4160万千升，发展空间相当大。

（3）需求特点

① 区域发展不平衡。南与北，东与西差异很大。北方人善饮，长江以北人均消费量是长江以南的两倍以上。受经济发展的影响，东部人均生活水平高，啤酒人均消费量高；西部人均生活水平低，人均啤酒消费量低。

② 地域性强，受运输半径影响大。啤酒由于受本身重量、保质期及回收瓶的影响，受运输半径影响大。

③ 随季节变化很大。啤酒为消暑纳凉产品，市场需求量受气温变化影响大，就全国平均水平而言，淡季销量约是旺季销量的1/4。

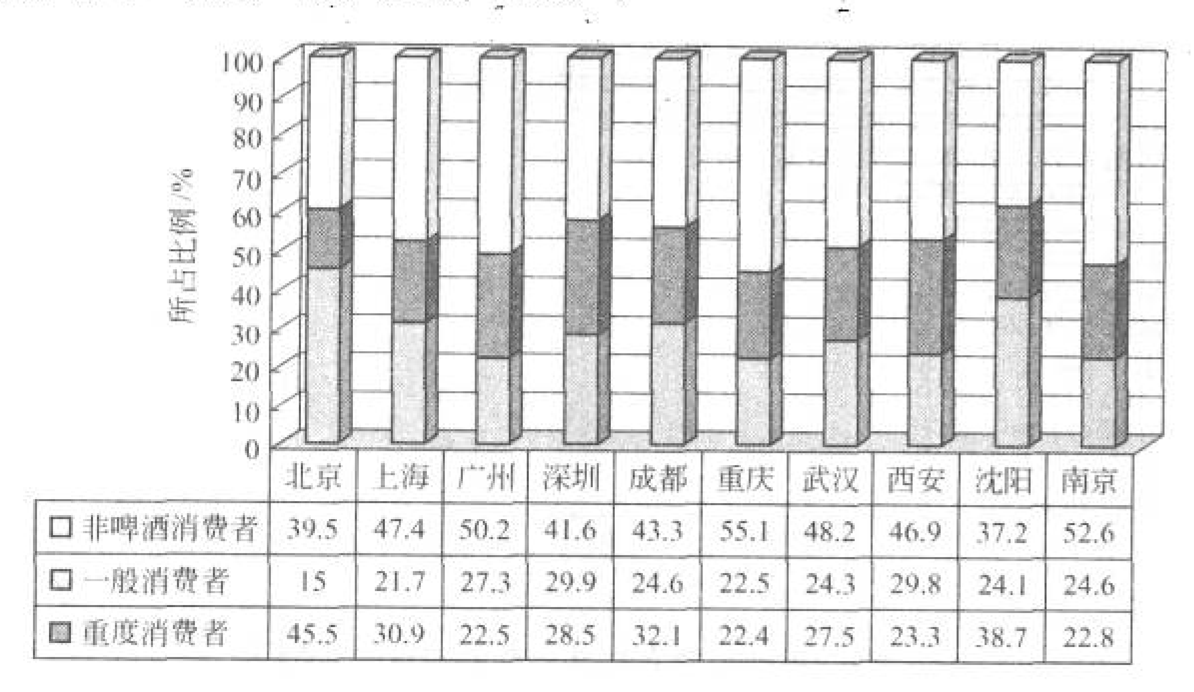
5. 消费者的购买特点

由于城市人口是啤酒消费的主要人群，对啤酒消费者购买行为的研究主要以城市消费者为代表。

（1）消费频率

啤酒属于快速消费品，消费者的消费周期很短，消费量大。根据IMI（Integrated Marketing Information）在全国十大城市的调查发现，啤酒消费者在所有被调查消费者中的比例在七个抽样城市中超过一半，而重度消费者（每周消费一次以上）所占的比例

都在总体消费者的二成到四成（见图 2-33）[1]。



	北京	上海	广州	深圳	成都	重庆	武汉	西安	沈阳	南京
□ 非啤酒消费者	39.5	47.4	50.2	41.6	43.3	55.1	48.2	46.9	37.2	52.6
□ 一般消费者	15	21.7	27.3	29.9	24.6	22.5	24.3	29.8	24.1	24.6
■ 重度消费者	45.5	30.9	22.5	28.5	32.1	22.4	27.5	23.3	38.7	22.8

图 2-33　十大城市啤酒饮用者所占比例

啤酒具有一定的成瘾性，使得消费者一旦养成饮用啤酒的习惯，其消费量往往会保持稳定，不会出现大幅度波动，而且通常还会随着个人酒量的增长而增长。

（2）决策影响因素

啤酒属于大众消费品，影响消费者购买的主要因素如图 2-34 所示（由于是多选，合计比例可能超过 100%）。排名前五的影响因素分别是："口味好"、"价格适中"、"有名的牌子"、"购买方便"和"生产日期"。

其中，"口味好"在所有的影响因素中排名第一，而且选择的比例远远高于排名第二的因素。这说明消费者对于啤酒的口味非常关注。

对价格的关注排名第二，但值得注意的是：消费者对价格的关注重点不是"价格低"，而是"价格适中"，说明低档次啤酒并不是消费者的首选，而是消费者认为价格应当和啤酒的品牌档次相匹配。

另外，啤酒的品牌在消费者的决策过程中也扮演了重要的角色。对于"购买方便性"的重视，体现出终端市场覆盖率对于啤酒销售的重要性。而消费者对生产日期的追求则说明消费者对于啤酒新鲜度的关注。广告因素对购买决策的影响很小。

（3）消费者的饮用场合和购买渠道

由图 2-35 可见，消费者最主要的购买场合是：零售场所和餐饮娱乐场所。

按照业内通常的划分方式，啤酒的主要零售渠道包括三大类：超市（便利店）、酒楼（排档）、酒吧。如果假设消费者在上述三类场所的平均饮用量相差不大的话，可以推断以上三类场所的销售比例大概为 6.5∶5∶1。因此，啤酒销售的主要渠道是前两类，占了整个啤酒销量的 92%。

三、青岛啤酒公司概况

1. 青岛啤酒集团的历史

青岛啤酒股份有限公司（以下简称青岛啤酒）的前身是"日耳曼啤酒股份公司青岛公司"，由英德商人创建于 1903 年 8 月，建成时年产 2000 吨，是我国第一座以欧洲技术建造的啤酒厂。

[1]《IMI 消费行为与生活形态年鉴》，2004～2005。

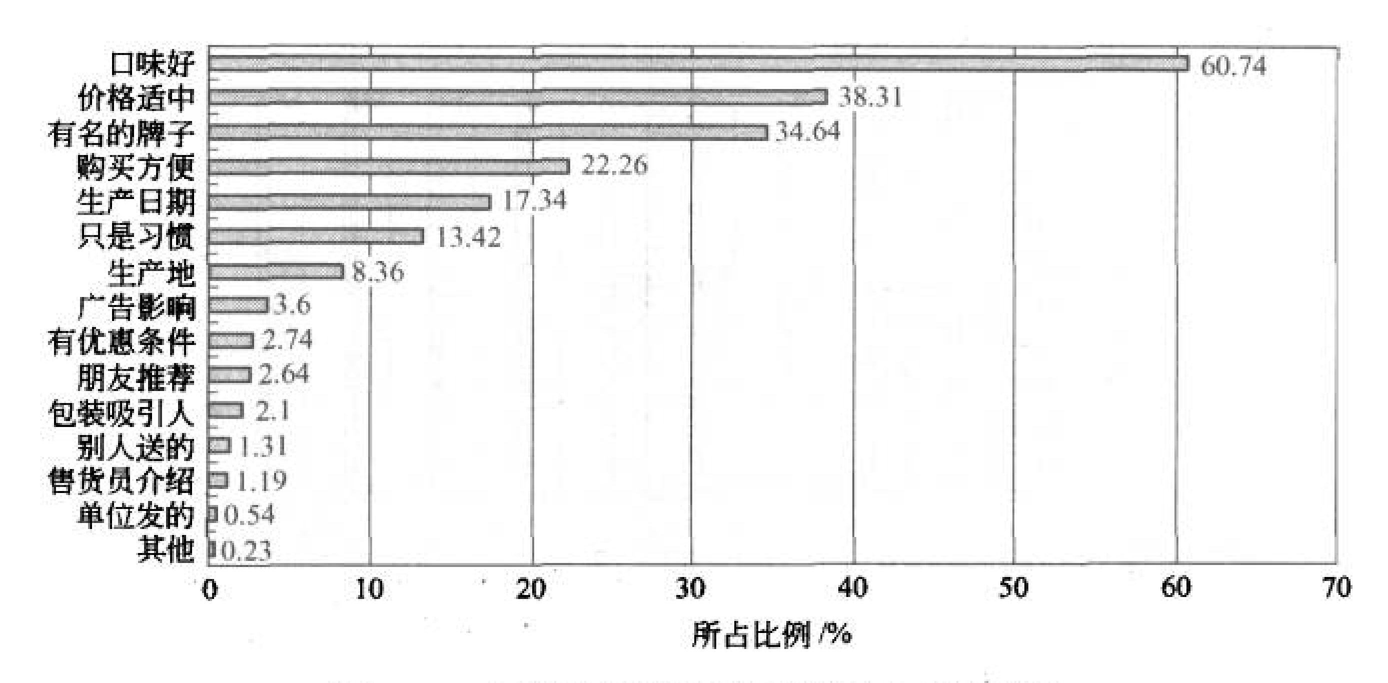


图 2-34 啤酒消费者在选购啤酒时的考虑因素

资料来源：《IMI 消费行为与生活形态年鉴》，2004～2005。

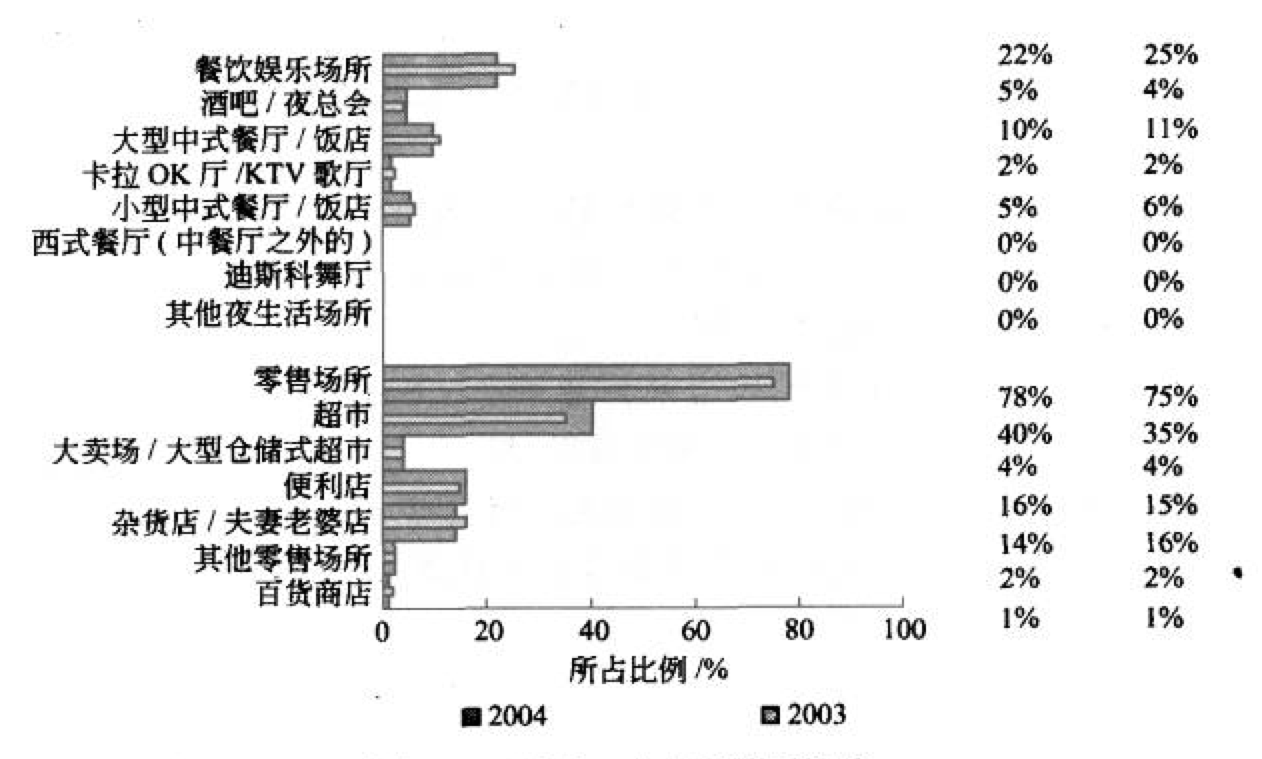


图 2-35 最近一次啤酒购买场所

资料来源：2005 年中国啤酒研究。

1916 年 9 月 16 日，工厂被日本人购买，更名为“大日本麦酒株式会社青岛厂”，年产 4663 吨。1945 年，更名为“青岛啤酒公司”，后改为“青岛啤酒厂”。1949 年 6 月 2 日，青岛解放，工厂由青岛市人民政府接管，定名为“国营青岛啤酒厂”。

1993 年，经国家体改委批准，由原青岛啤酒厂作为独家发起人，并在吸收合并原中外合资青岛啤酒第二有限公司、中外合作青岛啤酒第三有限公司及国有青岛啤酒四厂的基础上，创立了青岛啤酒股份有限公司，在上海证券交易所和香港证券交易所挂牌上市，成为全国首批九家境外上市的股份制试点企业之一。

1997 年 4 月 21 日，青岛啤酒集团公司成立，拥有青岛啤酒股份有限公司 44.42% 的股权。

青岛啤酒自 1906 年获得德国慕尼黑国际博览会金质奖后，曾 7 次荣获国家金奖、3 次在美国国际评酒会上获得冠军。此外，青岛啤酒 1991 年、1993 年分别在比利时布鲁塞尔和新加坡的评比大赛上获得金奖；1997 年获得 23 届国际金星奖——“杰出公司形象和质量金奖”；1999 年成为中国内地唯一入选“亚洲五十大名牌”的品牌；2000 年入

选中国十大最具影响力企业；2001 年被评为“中国最受尊敬企业”。

近几年，青岛啤酒的销量迅猛增长，见图 2-36。

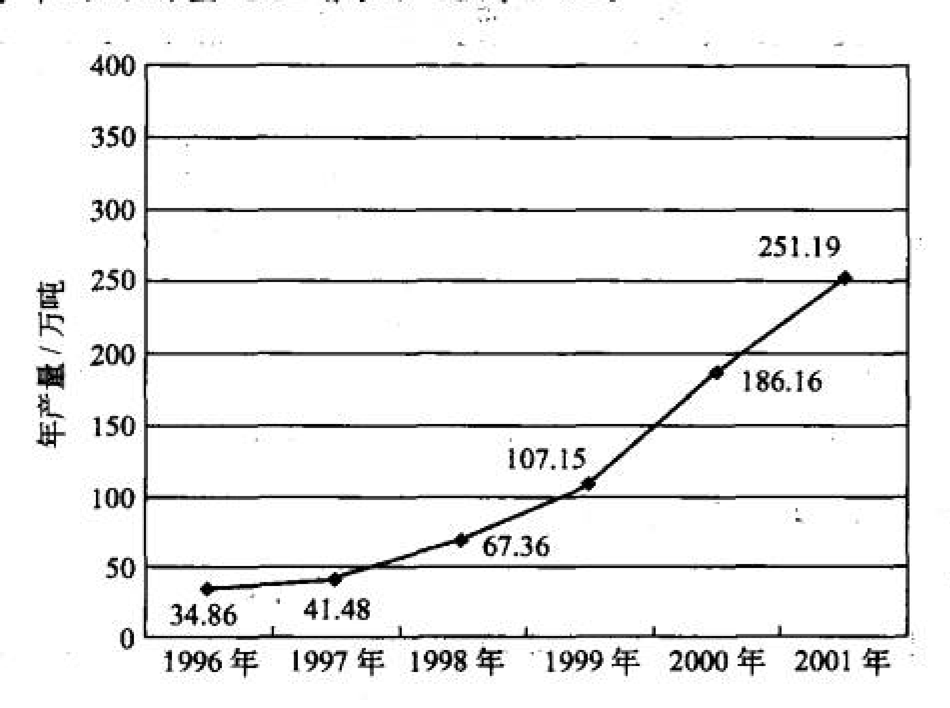


图 2-36　1996～2001 年青岛啤酒年产量

资料来源：2004 年青岛啤酒年报。

2. 青岛啤酒集团组织结构

青岛啤酒集团的组织结构如图 2-37 所示。

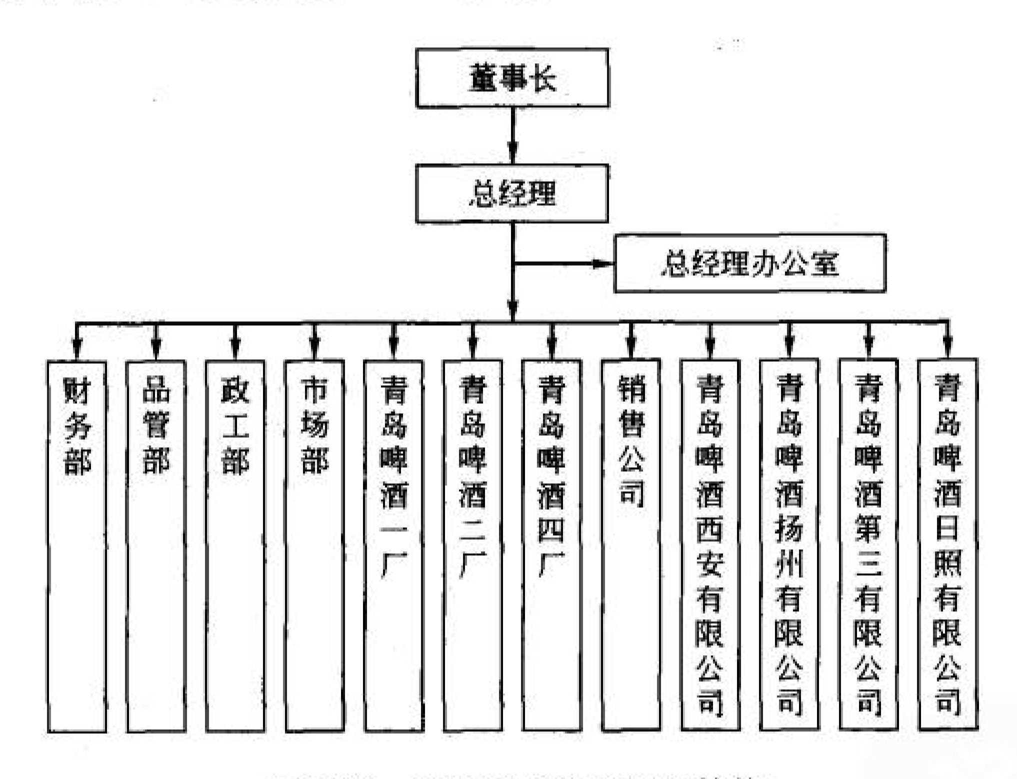


图 2-37　青岛啤酒集团组织结构

3. 青岛啤酒销售公司的历史

青岛啤酒是中国最晚踏入市场的啤酒企业，一直保持计划经济时代的经营模式，这种情况一直持续到 1995 年初。

当意识到没有市场推广就无法在市场中竞争时，青岛啤酒集团聘请了当时在中国营销界卓有名气的北京派力营销管理咨询有限公司（简称派力）对青岛啤酒进行了企业诊断，明确了青岛啤酒的优劣势，如表 2-18 所示。

在综合考虑了各个优缺点后，派力认为青岛啤酒应该成立自己的销售公司以全面开拓市场：从各个分厂抽调优秀员工，由派力公司进行专业的营销培训，并负责销售公司的体制架构。集团经过反复讨论后，基本上接受了派力的建议，并于 1995 年 12 月份成

立了自己的销售公司，开始了青岛啤酒的市场化运作。

表 2-18 青岛啤酒的优劣势

优 势	劣 势
品牌优势，青岛啤酒是中国啤酒业唯一一块全国性品牌，且已深入人心； 技术优势，青岛啤酒的质量当之无愧是啤酒界老大； 资金优势，公司刚刚上市，手中有大量资金； 人才优势，近百年的企业，拥有大量啤酒专业人才； 政府支持，国务院和省政府明确表态对青岛啤酒的支持	全集团没有任何市场运作的经验； 全集团没有一个人真正的懂销售； 竞争品牌已经在市场运作多年，市场运营体系已经初步建立； 多年的啤酒老大作风伤害了众多优秀客户； 全集团没有一个基地市场，包括青岛地区都被同城对手崂山啤酒所占据

四、青岛啤酒多品牌（种）战略

青岛啤酒的多品牌（种）战略始于其低成本扩张时期。由于缺乏品牌运作经验，青岛啤酒在执行低成本扩张战略时，对于品牌并没有做过详细的战略规划，而是在并购运营中进行调整。最初，集团认为应该将所收购厂的产品全部归于“青岛啤酒”主品牌之下，也就是让所有收购厂全部生产青岛啤酒，这样有利于统一管理。然而，由于各分厂产品质量参差不齐等原因，为维护青岛啤酒品牌形象，集团改变了保持单一品牌的策略，开始实施多品牌和多品种战略，使得青岛啤酒在1996～2001年短短的五年内品牌和产品品种数量出现了巨大变化。

1. 青岛啤酒品牌（种）历史及现状

中国啤酒市场像金字塔形状，位于塔尖和塔中的是只占少数的中高档酒，塔基的是占大多数的中低档酒，可以用金字塔图来对比青岛啤酒1994年之前与2001年品牌（种）结构变化情况，如图2-38所示。

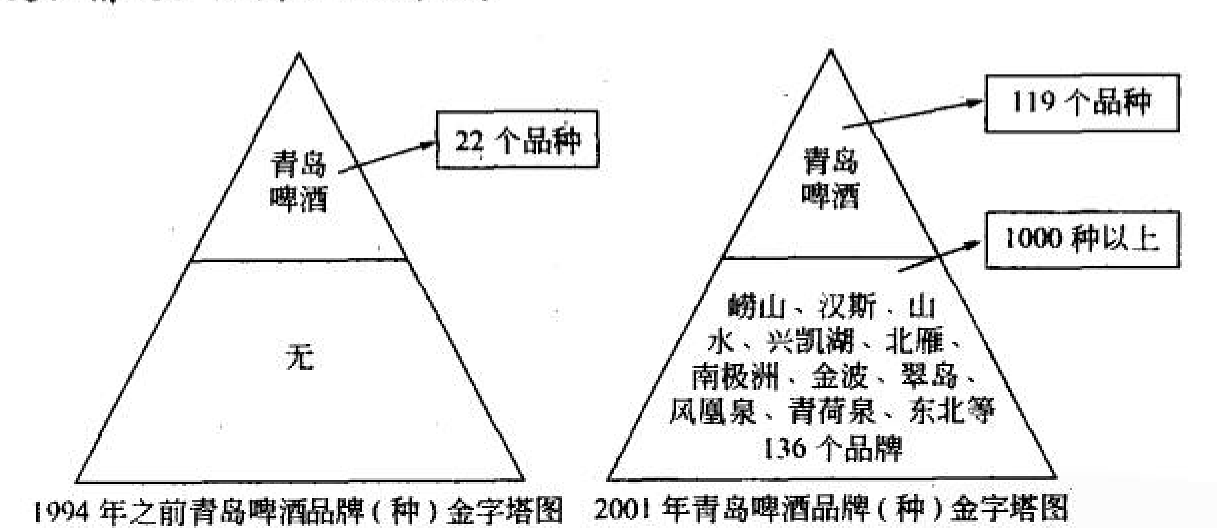


图2-38 青岛啤酒1994年之前和2001年品牌（种）金字塔图

从上图可以看出，青岛啤酒在1994年之前，在品牌建设之路上走的是单一品牌发展之路，只有一个“青岛啤酒”，细分的品种只有22种，没有中低档产品。到2001年，位于塔尖的青岛啤酒品种达到了119个；而位于啤酒市场中低档的塔基品牌达到了136个，品种更是达到了1000多个。青岛啤酒集团的部分品牌如表2-19所示。

2. 低成本扩张战略

1996年，青岛啤酒综合考虑了当时的啤酒行业特点及青岛啤酒自身特点，制定了低成本扩张战略。

（1）1992～1995年中国啤酒行业的特点

① 啤酒市场发展迅速，平均年市场增长率达15%以上。

表 2-19 青岛啤酒集团的部分品牌

分公司	品 牌
青岛啤酒(兴凯湖)有限公司	兴凯湖啤酒、北雁啤酒、东北啤酒
青岛啤酒(徐州)有限公司	金波啤酒、大风歌啤酒
青岛啤酒(菏泽)有限公司	青菏泉啤酒、礦泉啤酒
青岛啤酒(扬州)有限公司	中丹啤酒、瘦西湖啤酒
青岛啤酒(薛城)有限公司	南极洲啤酒、鲁汉啤酒

② 虽然啤酒市场发展迅速，但由于新建企业及企业扩能的速度更快，从而导致产能过剩，啤酒市场开始由卖方市场转向买方市场，恶性竞争开始，到1995年全国啤酒企业85%左右处于亏损状态。

③ 地方保护主义盛行，由于啤酒企业不仅是当地的纳税大户，还属劳动密集型产业，所以，在产能严重大于市场需求的情况下，当地政府为了保护自己的企业采取了多种行政手段干预市场。

④ 无大规模啤酒企业，最大的啤酒厂家燕京啤酒的市场占有率仅2%，形不成规模效益，面对国外大企业的进攻，整个中国啤酒行业的处境十分危险。

⑤ 外资开始大量流入国内啤酒市场，大量国外啤酒业巨头在中国建厂，如武汉百威、上海嘉士佰、肇庆蓝带等。

⑥ 国家为了确保中国的啤酒工业不至于在国外啤酒巨头的冲击下整体倒塌，开始支持啤酒企业做大，鼓励形成大的啤酒集团，从政策上给予支持。

(2) 1992～1995年青岛啤酒自身的情况

① 大品牌，小市场。青岛啤酒为全国性品牌，品牌知名度非常高，但其规模与知名度却并不相符，连年产量不足40万吨。

② 无基地市场。当时青岛啤酒没有自己的基地市场，就连青岛本地市场上销售的也不是青岛啤酒，而是另外一家崂山啤酒厂的产品。

③ 依然保持在计划经济时代，无自己的销售人员，整个青啤集团只有三个人负责销售工作：供应科科长和两个签单员。

④ 开始在香港和上海上市，募集了大量资金。

⑤ 政府开始行政干预，要求青岛啤酒做大；省政府明确表示将支持青岛啤酒做大。

⑥ 高价位产品被国外品牌严重冲击，中低价位产品被地方性企业严重冲击，市场迅速缩水，青岛啤酒面临生存危机。

(3) 低成本扩展战略的要点

① 机构改革，于1995年12月成立自己的销售公司，并开始在全国范围外派分公司，进入市场运作。此后青岛啤酒的销量年增长20%以上，开始从无目标的卖酒向有目的销售转变，开始管理渠道，控制渠道。

② 生产低价位的大众型青岛啤酒，与同城崂山啤酒厂抢夺青岛市场，以建立自己的基地。最后，青岛啤酒成功地占领了青岛市场，并于1999年将崂山啤酒厂收入麾下。

③ 运用资本之剑，开始大规模在全国范围内收厂，谋划全国布局。自1993～2001年间，青啤在全国收购了43家啤酒厂。

3. 青岛啤酒多品牌(种)战略的形成过程

(1) 青岛啤酒多品牌战略形成的起因及发展

1994年，青岛啤酒收购了第一家分厂——扬州啤酒厂，并派驻大量技术和管理人

员对其进行技术整改。希望通过技术改革来提升扬州啤酒厂的产品质量，使之能够达到青岛啤酒的质量水平。1995 年底，随着技术改革工作的结束，第一批由扬州啤酒厂生产的青岛啤酒进入了市场。但是，由于扬州啤酒厂自身的技术水平非常低，虽然实施了近一年的技术改革措施，但产品远远没有达到青岛啤酒的质量标准。因此，扬州产的“青岛啤酒”在市场上的口碑非常差，被评价为“假酒”、“欺骗消费者”、“以次充好”等。一时间，不仅扬州产的青岛啤酒没人要了，连青岛本厂产的青岛啤酒也受到了严重的影响。

此时，青岛啤酒开始成立自己的销售公司，以市场为导向的观念已经深入人心。在这种情况下，青岛啤酒集团最终达成以下共识：

① 扬州分厂的质量短期内不可能达到青岛啤酒的标准；

② 消费者不可能以高的价格为低品质（扬州分厂生产的）青岛啤酒买单；

③ 中国啤酒市场像金字塔形状，位于塔尖和塔中的是少数中高档酒，塔基的是大多数的中低档酒，而青岛啤酒的一贯形象决定了它应该是位于塔尖的高档酒；

④ 青岛啤酒要做强做大，不仅要占领啤酒市场中处于塔尖的高档市场，也要占领位于塔基的中低档市场。

基于以上共识，青岛啤酒集团最终确立了多品牌战略：

① 明确青岛啤酒作为集团的高档品牌在全国范围内销售，以占领啤酒中高档市场为主要目标；

② 所收购的分厂在质量达不到青岛主品牌标准的情况下，一概不允许生产青岛啤酒；

③ 所收购的各分厂在不能生产青岛啤酒的情况下，生产中低价位的啤酒在企业所在地周边销售，以占领啤酒市场的中低档市场为主要目标；

④ 为区别所收购厂与以前的不同，允许其在商标上标注青岛啤酒系列产品的字样。

在这种战略指导下，扬州分厂停止了生产青岛啤酒，重新开始生产被收购前的中丹啤酒，此外，为了显示与以前的不同，扬州分厂又注册了一个新品牌——瘦西湖啤酒。

随着低成本扩张的进行，青岛啤酒收购的厂家迅速增加。所收购的企业也都根据青岛啤酒的多品牌战略来发展自己的“小品牌”。于是，青岛啤酒的品牌也急速增长起来，据不完全统计：到 2001 年，青岛啤酒系列产品的品牌就达到了 136 个，而品种就更是在 1000 种以上。

(2) 青岛啤酒多品种战略的起因及发展

集团的主品牌（青岛啤酒）由销售公司负责销售。销售公司成立之时，没有对品牌做什么改动，一切都沿用以前的做法。

1996 年 8 月，广州金羊集团通过各种渠道找到了青岛啤酒集团领导和销售公司领导，表达了他们想独立经销一个品种的愿望，并且提出一系列优惠条件：给集团交纳数量可观的保证金；现款现货；只在广东运作，不进入其他省级市场；保证年销量不低于计划的数字；不做任何伤害青岛啤酒整体发展的事情；若违反规定，没收保证金并取消金羊集团的青岛啤酒经营权；作为条件，青岛啤酒也不能把金羊集团经销的品种交给别的经销商来销售。

在当时集团产品积压严重的情况下，金羊集团提出的条件非常有诱惑力。有关领导和相关职能部门对金羊集团的要求进行了多次深入的讨论。

以市场部王部长为代表的人持反对意见。首先，青岛啤酒的品牌是公司最宝贵的资源之一，公司为金羊专门加工一个品种，无疑是将公司的核心价值拱手送人，会使公司

在品牌形象的塑造上处于被动地位；其次，其他经销商，尤其是那些已经合作多年的经销商，如果也提出这样的要求，就会加大公司的运营难度；最后，青岛啤酒在广东市场原有的销售网络，在金羊加入后，有可能会受到冲击。

而以张总为首的销售公司表示支持。首先，销售公司目前最大的问题是提升销量，以金羊集团的实力而论，同意对方的要求无疑能带来销量的迅速提升；其次，虽然我们在广东原有一定的销售网络，但金羊集团毕竟是以新产品、新包装进入市场，对原有的市场不会带来冲击，市场至少不会出现1＋1＜1的情况；再次，市场部到目前还没有拿出具体的品牌运作方案，既然自己还没做，为什么不让金羊集团先做着；最后，如果不同意金羊集团的要求，金羊集团就会到燕京啤酒等竞争品那里寻求机会，这样就会给自己树立一个竞争对手。

青岛集团领导经过多次会议后，直接背负考核指标的销售公司的意见占了上风，接受了金羊集团的条件，为其单独生产一个品种——白瓶青岛啤酒。

金羊集团独立运作一个品种的消息迅速在青岛啤酒的经销商之间传递开，其他经销商也纷纷效仿，不断地有人提出单独经销一个品种的要求。比如：沧州的经销商说，青岛啤酒在衡水销售的产品经常窜货到沧州，严重地影响了我们的销量，虽然多次找公司领导反应，却一直没有结果，因此要求单独经营一种产品，否则就不经销青岛啤酒的产品了；昆明的经销商说，云南的消费者喜欢淡爽型的啤酒，不喜欢目前青岛啤酒醇厚型的产品，为了适应市场的需要，他要求单独经销一种淡爽型的青岛啤酒；济南新加入销售网络的经销商说，如果能单独经销一个品种，保证销量是现有销量的三倍以上。

开始是一些有实力的经销商通过关系，找到集团领导特批一个品种。后来，局面进一步恶化。各区域的经销商不断游说分公司经理，分公司经理进一步游说集团领导。集团领导层也根据多增加一个品种，就会多一份销量，1＋1总不可能小于1的观念，批准了经销商的要求。这样，在短短的四、五年时间里，青岛啤酒的品种也急速增加，从1996年的22种增加到2001年的119余种。

五、多品牌（种）战略带来的后果

青岛啤酒的多品牌（种）战略执行的结果并不理想，为公司的运营带来了许多严重的问题，总的说来，主要有以下几点。

1. 产品品种的增加并没有使销量增加

在实际运营中，青岛啤酒渐渐发现，市场并没有像最初想象的那样。从1996～2001年的销售数据以及收购厂家的数量（见表2-20）可以看出，销量增长的主要原因是新收购的分厂带来了总体销量的增加。而不受新购厂销量影响的主品牌销量自1998年以后基本保持不变。也就是说，多品种战略实际上并没有带来销量的增长。

表2-20 青岛啤酒1996～2001年的销售量及收购厂数量

项目	1996年	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年
集团总销量/万千升	34.86	41.48	67.8	107.15	186.16	251.19
主品牌销量/万千升	30.5	31.4	38.4	44.2	43.5	46.2
收购厂数量/家	0	2	3	17	14	7

2. 经销商“挟品牌（种）以令企业”

由于好多大的经销商都是人手一个品牌（种），他们往往利用这一点来要挟青岛啤酒。比如，为某一地区客户生产的大量产品，如果该客户没有及时提货而拖延时间，集

团考虑到啤酒的保质期以及库存费用只能削价出售给客户。再者，由于很多品种是应经销商的要求而做的，所以采用了与一般啤酒不同的包装。公司在采购时为了降低成本，往往一次性购进相当数量的包装物。当经销商由于种种原因，不再经销青岛啤酒的时候，这些包装物就成为一种负担。

3. 渠道管理难度越来越大

销售公司采用每个经销商经销一个品种的销售方式，就是为了让经销商自己管理市场，实际上等于是把区域的管理权放给了经销商。由于各区域品牌（种）不同，销售区域划分时不太明确，两个经销商之间重叠区域较大。另外，虽然品种不同，但由于青岛啤酒品牌的产品主要集中在零售价5元以上的中高档产品区，而且啤酒属于共性多、差异小的产品，消费者对两种不同青岛啤酒的认识基本相同，导致销售网络的内耗依然非常严重。在短期利益驱动下，窜货现象越来越多。长此以往，踏踏实实做市场的经销商越来越少，投机倒把的经销商却越来越多。因此，多品牌（种）策略使得青岛啤酒的渠道冲突日益严重，管理难度加大，公司资源严重浪费。

4. 市场投入迅速增加

由于新投入市场的品牌（种）没有影响力，为了使消费者迅速接受新的品牌（种），公司就不得不加大市场投入。而且，由于品牌（种）太多，无法做统一的产品宣传，只能是针对每一种产品来做。更为严重的是：由于产品变化太快，对产品的宣传形成了严重的资源浪费。

5. 生产难度加大、成本上升

啤酒生产是一种高速流水线式生产，现在每条生产线的产能一般在1～6万瓶/小时，但由于品种繁多，使的每个批次的产量很小，通常达不到经济转速就已经完成了本次生产，必须停下来重新换商标、选酒液，生产下一批次。这样，不仅增加了生产的难度，降低了产量，而且使得机器的磨损以及机物、油电消耗等各项费用指标都居高不下。此外，由于品牌（种）太多，在包装物等的购买上，也不能达到批量折扣，这也提高了生产成本。

综上，多品牌（种）战略的执行既增加了管理的难度，又增加了公司的经营成本。在青岛啤酒销量迅速增长（见图2-36）的同时利润却呈下降趋势（见图2-39）。

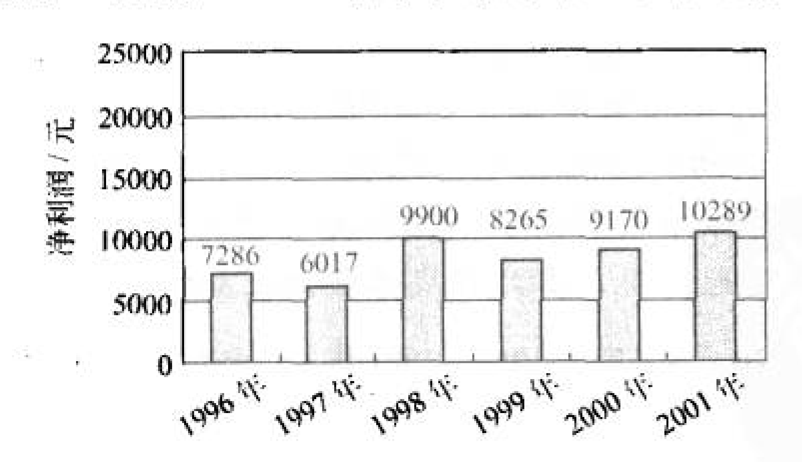


图2-39　1996～2001年青岛啤酒净利润变化情况

资料来源：2001年青岛啤酒年报。

既然多品牌（种）战略的实施给青岛啤酒带来了这么多的恶果，当然要进行调整，但问题是：造成这种结果的原因是出在多品牌（种）战略本身，还是战略不完善或是执行出了问题呢？而众所周知，很多世界成功的企业都是运营多品牌战略的，尤其是同样作为快速消费品的宝洁公司的多品牌战略非常成功，为什么宝洁公司可以执行多品牌战略，青岛啤酒却不可以呢？陆总为这件事情陷入了深深地沉思中。

案例点评

在青岛啤酒的发展史上，有一段备受争议的低成本扩张时期。青岛啤酒实行低成本扩张之路的结果，虽然使青岛啤酒一跃成为国内啤酒年产量最大、市场占有率最高的企业，但是由于管理整合能力相对较弱，也留下了很多后遗症。

案例描述了青岛啤酒在特定的历史环境下采取多品牌和多品种战略的起因、过程及其负面效果。分析案例首先要弄清楚什么是多品牌战略，其适用条件是什么，为什么宝洁公司的多品牌战略能获得成功，而青岛啤酒却遇到如此多的麻烦。这些问题也是当时青岛啤酒的管理层的困惑所在。

多品牌战略是指企业为不同产品或同一产品使用一个以上的对立品牌。这些独立品牌有不同的品牌名称、定位以及不同的品牌识别系统。通常包括下列两种情况：一品一牌和一品多牌。一品一牌是指同一品类的产品使用一个品牌．不同品类的产品使用不同的品牌。一品多牌则是指企业将同一类产品发展多个品牌，如宝洁的多品牌战略（详见案例扩展）。一品多牌可以将市场更加细分化，能够满足不同消费者的差异化需求。

青岛啤酒目前实施的多品牌战略也属于一品一牌。但是青岛啤酒的多品牌（种）战略并不是在有效的市场细分基础上实施的，而是由于兼并企业的产品质量达不到青岛啤酒品牌的质量标准，或是应经销商的要求而采取的权宜之计。因此，青岛啤酒的多数品牌或品种之间只是商标或包装不同，目标消费人群、市场定位和口感基本相同。这就造成青岛啤酒的多个品牌或品种之间发生了严重的市场重叠，面对相同的目标市场进行销售。这种多品牌（种）战略的实施不仅不能使青岛啤酒占有更多的细分市场，还使其陷入了严重的内耗之中。

反观宝洁公司的多种品牌策略，并不是把一种产品简单地贴上不同的品牌，而是根据不同细分市场的特点，将品牌尽可能地进行差异化，从产品功能、包装、宣传等诸方面打造每个品牌的鲜明个性，使每个品牌都有自己的发展空间，不至于造成严重的内部竞争。

企业采用多品牌战略，可以提供不同品牌的产品吸引不同的消费者，从而覆盖更大的市场面积，提高市场占有率。提供多种品牌，还可以给低品牌忠诚度的消费者更多的选择，并将企业风险分散在各个不同的品牌上，不会出现“一损俱损”的现象。然而，如果运用不当，多品牌战略也会给企业带来很多风险，如不易形成统一的企业形象，增加了企业的管理成本，市场运作复杂性大大加剧，而且不同的管理团队负责不同的品牌无形中也分散了企业的资源。

案例中介绍的青岛啤酒的多品牌（种）战略就是实施不当的典型例子。而且，当时的青岛啤酒虽有百年历史，但在1996年才进入市场，缺乏市场运作经验，尤其是在多品牌运营方面，缺乏足够的管理能力。而且，啤酒行业的利润率较低，当时青啤的总体市场占有率也只有11%，对于需要高额投入的多品牌运营有心无力。这些都与宝洁公司形成了鲜明的对比。因此，青岛啤酒在当时还不具备实施多品牌战略的条件，必须改变多品牌（种）的现状，进行必要的品牌整合。

首先，要转变营销观念——由以销售推进为重心逐步转变为以品牌建设为重心的战略目标，并在此基础上进行品牌整合规划。其次，要进行组织结构的调整，成立专门的品牌管理机构。对啤酒市场进行充分调研，细分市场，重新构建青岛啤酒的品牌体系。然后，在新的品牌体系的指导下，将市场影响力比较小的品牌和品种逐步淘汰、对保留的品牌进行重新定位。品牌（种）整合之后，青岛啤酒就可以集中资源对有限的品牌进行推广，并通过有效的营销、沟通手段不断提高品牌知名度、美誉度和忠诚度。

案例扩展：宝洁的多品牌经营战略[1]

传统的营销理论认为：单一品牌延伸策略能使企业减少宣传成本，易于被顾客接受，更便于企业形象的统一。但宝洁认为，单一品牌并非万全之策。因为一种品牌树立之后，容易在消费者心目中形成固定的印象，这样很不利于产品的延伸，尤其是像宝洁这样横跨多种行业、拥有多种产品的企业更是如此。比如，假设宝洁的洗发水只用"潘婷"一个品牌，就会在消费者中造成"潘婷"只是洗发水的印象，如果再用"潘婷"去开发其他种类的产品，就不易被顾客接受。而多品牌策略则可以使不同的产品满足不同消费者的需要，从而使各个品牌都在消费者心目中留下深刻的印象，从而获得自己应有的市场定位。因此，关于品牌，宝洁的一贯原则是：如果某一个种类的市场还有空间，最好那些"其他品牌"也是宝洁公司的产品，因此宝洁采取了多品牌策略。宝洁的每一款产品的特性是各不相同的，宝洁的家族中也没有完全相同的两款品牌。

宝洁的多品牌策略与目前市场上不同档次、不同价位的产品之间相互抄袭或模仿，并心存误导之意的做法有着根本的不同，宝洁的多品牌策略并不是把一种产品简单地贴上几种商标，而是追求同类产品不同品牌的差异，追求每个品牌的鲜明个性。这样，每个品牌都有自己的发展空间，市场也就不会重叠。其具体做法如下：首先，宝洁将目标市场划定成不同区间，推出不同产品品质的品牌；其次，公司的市场部为每个品牌建立一个品牌小组，为每个独立的产品品牌作长期投资；最后，策划全面服务，使不同品牌的产品有很强的可辨别性和很明确的市场定位，这样可供消费者选择的范围拓宽了，也能让消费者买得明明白白。

宝洁的原则是：如果某一个种类的市场还有空间，最好那些"其他品牌"也是宝洁公司的产品。因此宝洁的多品牌策略让它在各产业中拥有极高的市场占有率。举例来说，在美国市场上，宝洁有8种洗衣粉品牌、6种肥皂品牌、4种洗发精品牌和3种牙膏品牌，每种品牌的诉求都不一样。

宝洁推出"邦宝适"纸尿裤时，由于质量较高，定价比其他品牌都高。宝洁原本希望高质量可以让人愿意用较高价钱购买，但结果却不是如此。宝洁知道自己必须降价来迎合消费者，于是它采用一个不一样的策略来达到降价的目标：设法提高生产效率，同时改变配销策略。一般尿片都放在药房里，"邦宝适"却减少利润，降价进入超市。由于它的销量大，超市愿意卖；又因为销量大，降低了单位生产成本，从而产生了良好的循环，使"邦宝适"成为一个成功的产品。

在许多人看来，多品牌竞争会引起经营各个品牌企业内部各兄弟单位之间自相残杀的局面，宝洁则认为，最好的策略就是自己不断攻击自己。这是因为市场经济是竞争经济，与其让对手开发出新产品去瓜分自己的市场，不如自己向自己挑战，让本企业各种品牌的产品分别占领市场，以巩固自己在市场中的领导地位。这或许就是中国"肥水不流外人田"的古训在西方的翻版。

从防御的角度看，宝洁公司这种多品牌策略是打击打手、保护自己的最锐利的武器。一是从顾客方面讲，宝洁公司利用多品牌策略频频出击，使公司在顾客心目中树立起实力雄厚的形象；利用一品多牌从功能、价格、包装等各方面划分出多个市场，能满足不同层次、不同需要的顾客的需求，从而培养消费者对本企业的品牌偏好，提高其忠诚度。

二是对竞争对手来讲，宝洁公司的多品牌策略，尤其是像洗衣粉、洗发水这种一品多牌的策略，使宝洁公司的产品摆满了货架，就等于从销售渠道减少了对手进攻的可能。从功能、价

[1] 引自雅虎知识堂，http://ks.cn.yahoo.com/question/1308011404417.html。

格诸方面对市场的细分，更是令竞争者难以插足。这种高进入障碍无疑是大大提高了对方的进攻成本，对自己来说就是一块抵御对手的盾牌。

宝洁公司经营的多种品牌策略不是把一种产品简单地贴上几种商标，而是追求同类产品不同品牌之间的差异。

1. 寻找差异

如果把多品牌策略理解为企业多到工商局注册几个商标，那就大错而特错了。宝洁公司经营的多种品牌策略不是把一种产品简单地贴上几种商标，而是追求同类产品不同品牌之间的差异，包括功能、包装、宣传等诸方面，从而形成每个品牌的鲜明个性。这样，每个品牌都有自己的发展空间，市场就不会重叠。以洗衣粉为例，宝洁公司设计了 9 种品牌的洗衣粉，汰渍 (TIDE)、奇尔 (CHEER)、格尼 (GAIN)、达诗 (DASH)、波德 (BOLD)、卓夫特 (DREFT)、象牙雪 (LVORYSNOW)、奥克多 (OXYDOL) 和时代 (EEA)。他们认为，不同的顾客希望从产品中获得不同的利益组合。如，有些人认为洗涤和漂洗能力最重要，有些人认为使织物柔软最重要，有人希望洗衣粉具有气味芬芳、碱性温和的特征。于是宝洁公司就利用洗衣粉的 9 个细分市场，设计了 9 种不同的品牌。

宝洁公司就像一个技艺高超的厨师，把洗衣粉这一看似简单的产品，加以不同的佐料，烹调出多种可口的大菜。不但从功能、价格上加以区别，还从心理上加以划分，赋予不同的品牌个性。通过这种多品牌策略，宝洁公司已占领了美国更多的洗涤剂市场，目前市场份额已达到 55%，这是单个品牌所无法达到的。

2. 制造“卖点”

宝洁公司的多品牌策略如果从市场细分上讲是寻找差异的话，那么从营销组合的另一个角度看是找准了“卖点”。卖点也称“独特的销售主张”，英文缩写为 USP。这是美国广告大师罗瑟·瑞夫斯提出的一个具有广泛影响的营销理论，其核心内容是：广告要根据产品的特点向消费者提出独一无二的说辞，并让消费者相信这一特点是别人没有的，或是别人没有说过的，且这些特点能为消费者带来实实在在的利益。在这一点上，宝洁公司更是发挥得淋漓尽致。以宝洁在中国推出的洗发精为例，“海飞丝”的个性在于去头屑，“潘婷”的个性在于对头发的营养保健，而“飘柔”的个性则是使头发光滑柔顺。在中国市场上推出的产品广告更是出手不凡：“海飞丝”洗发精，海蓝色的包装，首先让人联想到蔚蓝色的大海，带来清新凉爽的视觉效果，“头屑去无踪，秀发更出众”的广告语，更进一步在消费者心目中树立起海飞丝能去头屑的信念；“飘柔”，从品牌名上就让人明白了该产品使头发柔顺的特性，草绿色的包装给人以青春美的感受，“含丝质润发素，洗发护发一次完成，令头发飘逸柔顺”的广告语，再配以少女甩动如丝般头发的画面，更深化了消费者对“飘柔”飘逸柔顺效果的印象；“潘婷”，用了杏黄色的包装，首先给人以营养丰富的视觉效果。

从这里可以看出，宝洁公司多品牌策略的成功之处，不仅在于善于在一般人认为没有缝隙的产品市场上寻找到差异，生产出个性鲜明的商品，更值得称道的是能成功地运用营销组合的理论，成功地将这种差异推销给消费者，并取得他们的认同，进而心甘情愿地为之掏腰包。

本章参考文献

[1] [美] F. 约瑟夫. 莱普勒，林恩·M·帕克. 品牌整合战略. 成都：西南财经大学出版社，2003.

[2] 艾·里斯. 杰克·特劳特. 定位. 北京：中国财政经济出版社，2002.

[3] 埃里克·乔基姆塞勒等著. 品牌管理. 北京：中国人民大学出版社，2004.

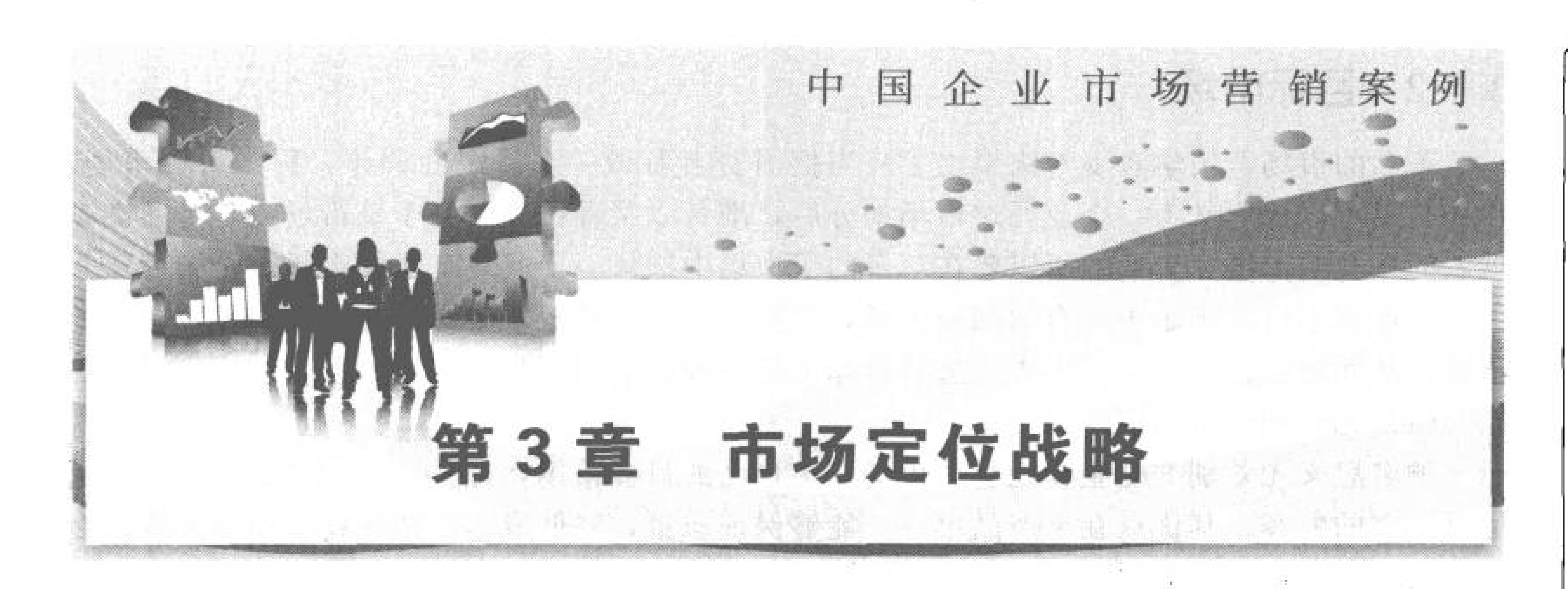
[4] 杰克·特劳特，史蒂夫·瑞维金. 新定位. 北京：中国财政经济出版社，2002.

[5] 凯文·莱恩·凯勒. 战略品牌管理. 李乃和，李凌，沈维译. 北京：中国人民大学出版社，2003.

[6] [美] 迈克·莫泽. 品牌路线图. 于洪彦，赵春晓译. 北京：商务印书馆，2005.

[7] [美] 迈克尔. R. 所罗门著. 消费者行为. 第 5 版. 张硕阳，尤丹蓉等译. 北京：经济科学出版社，2002.

[8] [美] 菲力普·科特勒等著. 市场营销管理（亚洲版）. 梅清豪译. 北京：中国人民大学出版社，2001.
[9] [美] 迈克尔·波特著. 竞争优势. 陈小悦译. 北京：华夏出版社，2005.
[10] 菲利普·科特勒. 营销管理（新千年版）. 第10版. 梅汝和，梅清豪，周安柱译. 北京：中国人民大学出版社，2001.
[11] 吴兴杰. 品牌成长的社会链——知名度、可信度、美誉度、忠诚度、依赖度五阶段分析. 中国乡镇企业，2001，4：48.
[12] 让. 诺尔. 卡菲勒著. 战略性品牌管理. 王延平，曾华译. 北京：商务印书馆，2000.
[13] 杰姆. G. 巴诺斯. 客户关系管理成功奥秘——感知客户. 北京：机械工业出版社，2002.
[14] 郑宗成，汪德宏，姚承纲著. 品牌知行. 广州：中山大学出版社，2004.
[15] 何家讯著. 品牌形象策划. 上海：复旦大学出版社，2001.
[16] 约翰. A. 皮尔斯二世，小理查德. B. 鲁滨逊著. 战略管理制定、实施和控制. 王丹，高玉环，史剑新译. 北京：中国人民大学出版社，2002.
[17] [美] A. 里斯，J. 特劳特著. 营销战. 李正栓，贾纪芳译. 北京：中国财经出版社，2002.
[18] [美] 菲利普·科特勒. 营销管理：分析、计划、执行和控制. 上海：上海人民出版社，1997.
[19] [美] 菲利普·科特勒. 市场营销管理. 洪瑞云，梁绍明，陈振忠译. 北京：中国人民大学出版社，2005.
[20] [美] 杰克·特劳特. 大品牌大问题. 莫竹芩译. 海口：海南出版社，三环出版社，2004.
[21] [法] 让·诺尔·卡菲勒. 战略性品牌管理. 王建平，曾华译. 北京：商务印书馆，2000.
[22] [美] 唐·舒尔茨，史丹立·田纳本，罗伯特·劳特朋. 整合行销传播. 吴怡国，钱大慧译. 北京：中国物价出版社，2002.
[23] 郭国庆，王雪莲. 企业市场营销. 北京：企业管理出版社，2001.
[24] 宁昌会. 快速消费品品牌成长战略研究. 北京：中国市场出版社，2006.
[25] 颜坤琰，刘景文. 世界啤酒大典. 重庆：重庆出版社，2001.
[26] 王方华. 营销管理. 北京：机械工业出版社，2002.
[27] 周茂辉. 啤酒之河——5000年啤酒文化历史. 北京：中国轻工业出版社，2007.



第3章 市场定位战略

3.1 定位的基础——STP理论

在拥有众多卖者的市场中，如果企业很难将自己的产品与竞争对手的产品区别开来，就达不到控制其价格的目的，只有依据市场价格进行定价。由于在商品市场存在着过剩的因素，因此一个企业要想在市场中取得竞争优势，就必须寻求差异化，形成自己的产品需求市场，增强竞争力。所以企业无时无刻不在根据市场环境的变化改变自己的营销策略，就像美国著名的营销大师在其《营销管理》中所说的一样，所有的营销战略都是建立在STP的基础上的。STP理论中的S、T、P分别是Segmenting、Targeting、Positioning三个英文单词的缩写，即市场细分、目标市场和市场定位的意思。

定位的前提是进行正确的市场细分和选择适合自己的目标市场，STP理论正好阐述了这一点，即企业要进行正确的市场定位就必须先对市场进行细分，然后选择属于自己的目标市场，最后把产品或服务定位在目标市场的确定位置上。

3.1.1 市场细分

市场细分的概念最早是由美国市场学家温德尔·史密斯在20世纪50年代中期提出来的，是指根据消费者的不同偏好将某一产品或服务的市场划分为一系列细分市场的过程。通常包括调查、分析和细分三个阶段。正确理解市场细分的概念关键在于其划分的标准不是以产品品种或是系列来划分的，而是以消费者的需求差异、购买行为差异以及偏好差异等方面来进行划分的。市场细分之所以重要是因为它为选择目标市场和制定市场营销战略做了铺垫，有利于企业开拓新市场，发现市场机会，集中人力、物力投入到目标市场，最终达到提高企业经济效益的目的。概括地说市场细分应包括以下四个步骤：

① 选择公司所在行业中的产品或服务的市场范围；

② 通过对市场需求的分析列举出潜在顾客的购买需求；

③ 分析所列举出来的不同潜在顾客的需求；

④ 针对不同的需求制定相应的营销战略。

在实际中，企业进行市场细分的目的是针对不同的消费者需求服务于不同的细分市场从而取得最大的经济收益。在进行市场细分时，通常会采取单一标准法、主导因素排列法、综合标准法和系列因素法等四种主要方法，企业可以根据自身特点和所处市场环境来决定使用哪一种细分方法。

3.1.2 目标市场

著名的市场营销学者麦卡锡提出了应当把消费者看做一个特定的群体，称为目标市场。目标市场可以被定义为：企业通过市场细分后，准备以某种产品服务于该市场或是企业准备进入的一个子市场。企业之所以要在众多的子市场中选择一个或几个目标市场，是因为任何一个企业都不可能满足于所有的细分市场，企业应该扬长避短，集中资源进攻自己最擅长的市场，从而增强自己的竞争实力。选择目标市场一般会运用下列三种策略。

(1) 无差别性市场策略

顾名思义无差别亦是企业把整个市场作为自己的目标市场，提供相同的产品或服务吸引尽可能多的顾客。其优点在于产品单一，能够保证质量，降低成本；缺点在于面对强竞争对手时，其局限性不言而喻。

(2) 差别性市场策略

与无差别性市场策略对立，即把整个市场划分为若干个子市场，针对不同的子市场提供差异化的产品和服务来吸引特定的消费者。该策略的优点在于能够满足不同消费者的购买需求，有利于扩大市场、占领市场份额、提高企业信誉；缺点在于增加了管理的难度，增加了成本和销售费用，通常只有一些财力雄厚的大公司采取。

(3) 集中性市场策略

就是在细分后的市场上，选择一个或几个子市场作为目标市场，实行专业化的生产和经营，开发少数子市场的优势，提高市场占有率。采用集中性市场策略能使企业集中力量于某个特定的子市场，利于产品销售和成本管理，但是也存在着一些劣势，例如由于目标市场的范围小，产品单一，不利于构建企业的核心竞争力，同时还存在着较大的经营风险。

综上所述，三种目标市场策略各有利弊，在选择目标市场时，企业要综合考虑各方面的因素，选择一个适合自己进入的市场，采取灵活的策略去争取更大的收益。

3.1.3 市场定位

市场定位是20世纪70年代由美国学者阿尔·赖斯提出的一个重要营销学概念。所谓市场定位就是企业根据目标市场上同类产品的竞争状况，为自己在该市场上确定一个竞争地位的过程。市场定位与产品差异化有着紧密的联系，但二者又有着本质的区别。市场定位是通过对自己产品塑造鲜明的个性从而开辟出特定的市场需求，而产品差异化只是实现市场定位的一个手段，并不是市场定位的全部内容。

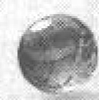


3.2 战略定位

战略定位就是将企业的产品、形象、品牌等在消费者头脑中形成有利的位置，它指引着企业如何做事、如何吸引顾客，最终促进企业快速发展。对企业进行正确的定位是指导其全局发展的策略之一，在进行定位时我们要考虑四个方面的问题，即公司从事什么样的业务？公司是如何创造价值的？公司现有的以及潜在的竞争对手是谁？哪些客户是公司的核心客户，哪些客户是可以放弃的？只有清楚的回答了这些问题，在进行战略定位时才会收到预期的效果。

企业战略定位的核心理念是追求差异化。差异化的战略定位不但能将你的产品与竞争对

手的产品区别开来，而且可以达到控制产品价格的目的，决定着企业能否成功地进入市场并立足市场。著名的战略学专家迈克尔·波特曾提出三大战略：成本领先战略、差异化战略、专注化战略。这些都可以归结到差异化上来。差异化就是要寻求与众不同，以这种独特的竞争方式为顾客提供更多的选择，为市场提供更多的机会。



3.3 有效战略定位的特点

3.3.1 独树一帜的价值体系

企业要想追求差异化就必须有一个与众不同的、为客户精心设计的价值体系，无论是在生产、营销、物流配送还是售后服务上都要与竞争对手不同。这样，企业的优势就不是局限在某一个活动上，而是在整个价值链上，从而使竞争对手难以模仿。企业通过定位构建自己核心竞争力时应注意以下三点。

① 市场细分。你要明确服务于什么样的客户，针对不同的需求市场提供不同的产品和服务，主要从消费者偏好、个性差异等方面考虑。

② 选择正确的切入点。确定细分市场后，就要满足客户的需求，最大限度的满足顾客。

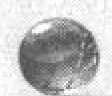
③ 建立自己的成本优势。企业要寻求适合自己产品的价格。

3.3.2 正确取舍

定位本身就是一种选择，因此进行清晰的取舍就显得相当必要。企业要明确哪些事是必须做的，哪些事是可以放弃不做的。这样就可以使企业集中精力于自己的优势，与对手抗衡。企业常犯的一个错误就是想做的事情太多，不愿意放弃，这样做的一个直接后果就是丧失了企业的核心竞争力，给对手有可乘之机。因此我们应该做自己擅长的，放弃那些自己非擅长的，没有放弃就没有定位。

3.3.3 定位要与时俱进

尽管战略定位具有长期性、连续性的特点，但这并不意味着它是一成不变的。我们要根据国内外的经济形势及市场变化特点进行适应性的调整。如果企业定位清晰的话，就会确定出优先顺序，确定哪些是重要的，那么企业就能更快地适应环境的变化，做出有利于企业发展的定位调整。



3.4 战略定位方法

首先要进行市场调查和市场分析，对企业所在的外部环境进行分析，寻求发展机遇，尤其是对行业是否具有吸引力进行分析，包括行业的关键特性、行业变革的驱动因素、行业竞争成功的关键因素、行业竞争对手的市场战略以及行业未来盈利前景如何。如果企业定位于一个吸引力高的行业，将会获得比较好的业绩。

其次是要准确评估自己的能力，找到自己的核心竞争优势，包括生产能力、研发能力、营销能力、管理能力等。这些都将决定一个企业的业务范围及盈利水平。

再次要注意竞争对手和相关市场要素分析。也就是说企业要明确自己在市场中所处的竞争地位如何，包括来自供应商、经销商的讨价还价能力，替代者和潜在进入者的威胁，从而

确定自己的竞争战略定位。



3.5 定位的方向

3.5.1 竞争定位

竞争定位就是指组织对其拥有差异化优势的选择，以使其在市场上，或是细分市场上进行竞争并得以生存。核心思想是指使其产品或服务拥有强于竞争对手的差异化优势。竞争定位一般分为四步：感知绘图、定位、发展选项和测试。所谓感知绘图是对根据现有顾客和预期顾客在市场上作出决策的方式进行研究分析，然后将产品或品牌定位在该图上，接下来就要根据现有产品的优势和劣势来确定它们在图中的位置，显示可能的市场空间，最后进行简单的顾客描述和市场描述。

3.5.2 品牌定位

通俗地讲品牌定位即如何在预期顾客的头脑里独树一帜。品牌定位的意义在于创造品牌核心价值，与消费者建立长期的、稳固的关系，为企业的产品开发和营销计划指引方向。通常所用的品牌定位方法有以下三种。

- 3C 分析法，是指针对企业所处的微观环境——消费者（Customer）、竞争者（Competitor）、企业自身（Corporation）三大方面进行全面的营销扫描。
- SWOT 分析法，是指综合考虑企业所处的外部环境和内部环境的各种因素，进行系统评价，从而选择最佳经营战略的方法。其中，S 是指企业内部所具有的优势（Strengths），W 是指企业内部所具有的劣势（Weaknesses），O 是指企业外部环境的机会（Opportunities），T 是指企业外部环境的威胁（Threats）。
- 品牌定位图法，对市场上各种竞争品牌的定位进行比较分析，帮助企业迅速找到细分市场上的空隙，从而确立自己的品牌定位。

在进行品牌定位时可以采用产品利益定位策略、情感利益定位策略和自我表达利益定位策略。品牌定位具有以下特点：①快速见效，拉动即时销售；②远期效果好，建立强势品牌；③构筑竞争壁垒，有效防范竞争；④节省推广费用。

3.5.3 营销定位

营销定位是指在消费者心目中确定企业或产品与众不同的位置，给消费者留下不可磨灭的独特印象。营销往往不是产品之争，而是一种观念之争，如提到饮料，消费者就会联想到可口可乐，提到快餐汉堡包就想到麦当劳、肯德基，提到白酒就想到茅台。营销定位要坚持以下三个基本原则。

① 可进入性原则。这是指在市场营销策划中所确定的营销定位，是企业能够达到的。

② 现实性原则。这是指作为营销定位的细分市场必须是现实的、可操作的。

③ 价值性原则。这是指作为营销定位的目标市场必须是可供开发的价值，尤其是经济价值。

对于现在的企业而言，在目前市场环境下，营销战略往往是其战略的核心，而当今商业环境的不确定性使得企业在制定营销战略时不得不更多地考虑竞争对手的行为和反应，既关注客户，又要关注竞争。因此营销定位也具有一定的前瞻性。

案例 3-1　动感地带的市场定位战略●

2005 年的春天似乎来得特别早，刚刚 4 月初气温就已接近 20℃，中国移动通信有限公司的会议室里同样气氛热烈，这里正在举办着一个关于"动感地带"推广的市场研讨会。来自某广告公关公司的特邀代表温泉一边聆听着大家的发言，一边陷入了沉思。

他知道，"动感地带"是中国移动通信领域的第一个客户化品牌，并且在上市两年来取得了令人瞩目的市场成绩。尤其是它鲜明的品牌形象更是为其获得了众多好评。记得有一位广告界专业人士曾说："'动感地带'是中国移动通信领域的第一个真正意义上的品牌"。"动感地带"的成功可以说是个性化品牌成功的范例。那么诞生时间不长的"动感地带"品牌是通过什么方法在短时间内获得如此成功的呢？温泉所在的公司是专业服务于通信行业的广告公关机构，作为公司市场策划部经理的他翻开眼前的材料，思考着……

一、宏观环境

1. 政策法规环境

2000 年 9 月 25 日，颁布的《中华人民共和国电信条例》标志着中国的电信管理逐渐完善并开始走向规范化和正规化。该条例对电信业务许可、电信网间互联、电信资费、电信资源、电信服务、电信建设、电信安全、电信设备进网等问题均进行了规范。2001 年 4 月 29 日，颁布的《公用电信网间互联管理规定》对电信业务经营者的互联义务、互联点的设置及互联费用的分摊与结算、互联协议与工程建设、互联时限与互联监管、互联后的网络管理、互联争议的协调与处理等问题进行了规范。2003 年，信息产业部"互联互通监测系统"的建立，为根本解决网间互联问题奠定了基础。

通过以上的一系列步骤，中国在对主导运营商的监管和网间互联互通方面的问题基本解决，打破了电信行业垄断，使得作为非主导运营企业的中国联通获得了比较好的竞争环境，中国移动原有的垄断优势正在逐步丧失。

随着国内电信体制改革进一步深入，2000 年中国移动从原中国电信剥离，同时各地方政府相继提出了"统筹规划、联合建设、产权分设、集中维护"或类似的处理政策使得中国移动相对于中国联通在网络元素、房屋、电源租用上的优势也逐渐丧失。

1999 年 4 月，国务院正式批准中国联通统一负责中国 CDMA 网络的建设、经营和管理。中国联通成为国内唯一一家有权经营 CDMA 网络的电信运营商。这使得中国移动将面对来自其最大的竞争对手——中国联通的更有力的竞争。

2. 社会环境

首先，随着中国经济的高速发展，人们要求通信不再受时间、地点的限制，社会对移动通信的需求剧增。

其次，随着社会的进步和十几年来移动通信市场持续的高速成长，以及移动通信业务的普及，人们对移动通信服务的差异化需求逐渐增强，产品及服务的个性化成为人们选择通信手段和通信服务的重要因素之一。为了适应市场及客户需求的变化，近两年，移动运营商针对不同的目标市场及消费人群纷纷推出了差异化的产品和服务。

3. 经济环境

中国国内经济高速增长，2003 年 GDP 增长 9.1%，国内生产总值突破 11 万亿元，

● 本案例根据北京大学光华管理学院 2005 届 MBA 毕业论文改编，作者王春生，指导教师江明华。

城镇人均可支配收入水平达到8742元，农村人均纯收入也达到2622元。城镇家庭年人均消费支出中交通、通信的平均支出为721元，其中中等偏上收入户、高收入户、最高收入户的支出分别达到826元、1106元、2081元。同时，中国全面建设小康社会（西部大开发、振兴东北）的进程，为移动通信的可持续发展提供了广阔的市场空间。

4. 技术环境

伴随着通信技术、计算机技术、互联网技术的快速进展及融合，移动数据通信技术不断成熟并飞速发展。基于技术的创新和发展，当今的移动通信业务不再只局限于单纯的点对点语音服务，而是可以向用户提供大量丰富多彩的增值服务。无论是基于2G的短信（SMS）业务，还是基于2.5G GPRS技术的彩信（MMS）业务、WAP、KJAVA以及语音增值业务（IVR）都为运营商提供更丰富的移动通信服务奠定了基础。越来越多的移动用户使用增值业务，增值业务的市场规模不断扩大：2001年国内移动增值业务的市场规模为19.8亿元人民币，2002年则增长了373%，达到93.6亿元人民币。2003年移动增长业务市场更是达到233.2亿元人民币。近年来，移动增值业务收入增长水平已超过了其他电信业务的增长。

同时，技术的进步还大大降低了通信的成本，为移动通信市场容量的不断扩大提供了保障。此外，3G移动通信技术的发展和成熟，能够更好地满足人们数据通信需求，为移动通信市场的进一步升级创造了巨大机会。

二、中国移动通信市场情况

1. 中国移动通信行业发展状况

虽然从2001年开始，世界电信业剧烈动荡，由高速增长滑向持续低迷，但是中国电信业依然继续保持了快速增长的势头。根据中国“十五”移动通信发展规划，中国将拥有全球最大规模和最具增长潜力的移动通信服务市场。预计2005年末，全国移动电话用户数将达到2.6至2.9亿户左右，平均年增长速度为26%左右。

从1978年开始中国通信业一直保持两位数增长，1984年开始超前于国民经济的发展，从1989～2001年，通信业各业务收入的年均增长率达到36%，最高的年份高达50%以上，远远高于同期GDP的增长速度。移动通信业务是整个国内电信业务市场发展的主要拉动力。截止2003年底，全国移动通信业务收入达到2292.5亿元，同比增长17.3%，移动通信业务强劲的增长势头，在全部电信收入的增长中起到了主要的拉动作用（见图3-1）。

在移动通信业务收入绝对值持续增长的同时，增长率却随着市场的逐渐成熟不断下降，如图3-2所示。

截止2003年底，全国移动电话用户达到26869.3万户，新增6268.8万户（见表3-1）。用户规模早在2002年就已超过美国，跃居世界第一位，约占全球总用户数的

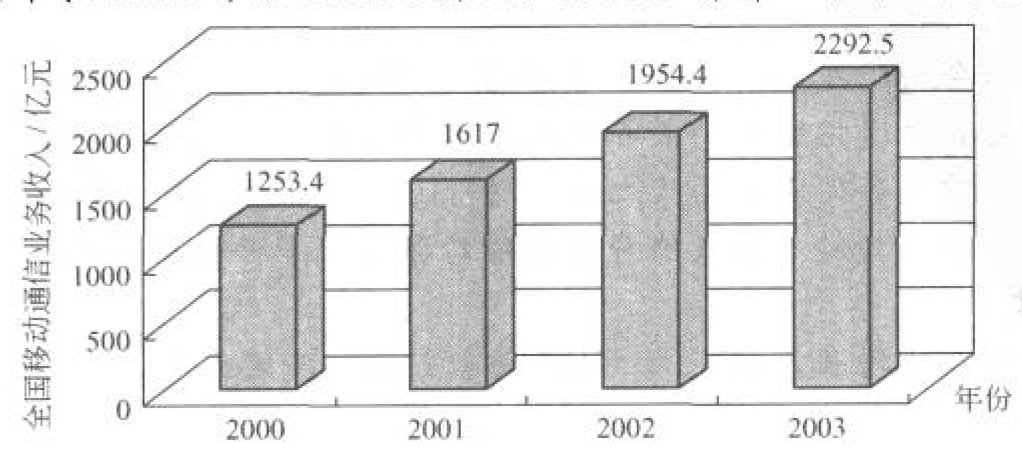


图3-1　2000～2003年全国移动通信业务收入增长

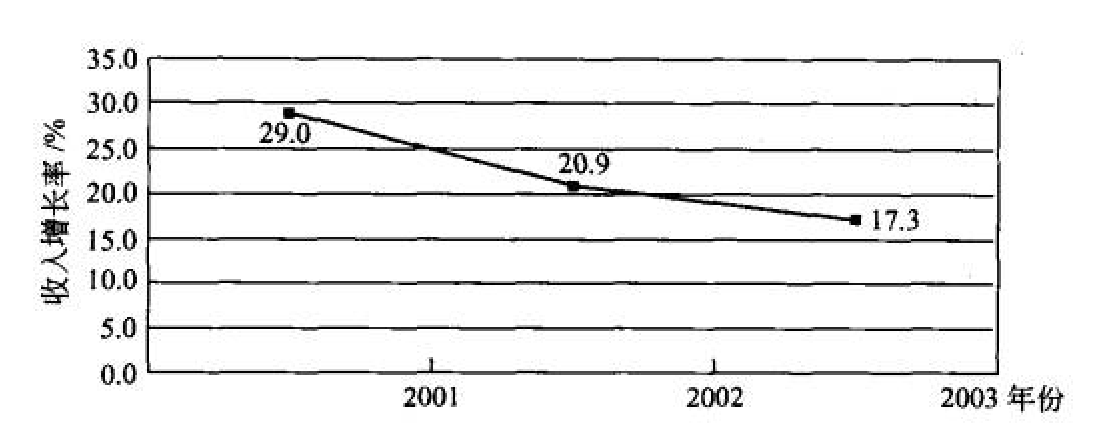


图 3-2　2001～2003 年全国移动通信业务收入增长率

15%。2003 年 10 月，中国移动电话用户数超过了固定电话用户数。

表 3-1　1991～2003 年全国移动电话用户数

年份	用户数/万	增长率	年份	用户数/万	增长率
1991	4.8		1998	2498	88.8%
1992	17.7	269.0%	1999	4324	75.4%
1993	63.8	260.0%	2000	8526	97.2%
1994	157	146.0%	2001	14481.2	69.8%
1995	363	131.0%	2002	20661.1	42.7%
1996	685	88.8%	2003	26869.3	30.0%
1997	1323	93.1%			

在移动电话用户数绝对值持续增长的同时，用户增长率也随着市场的逐渐成熟不断下降，如图 3-3 所示。

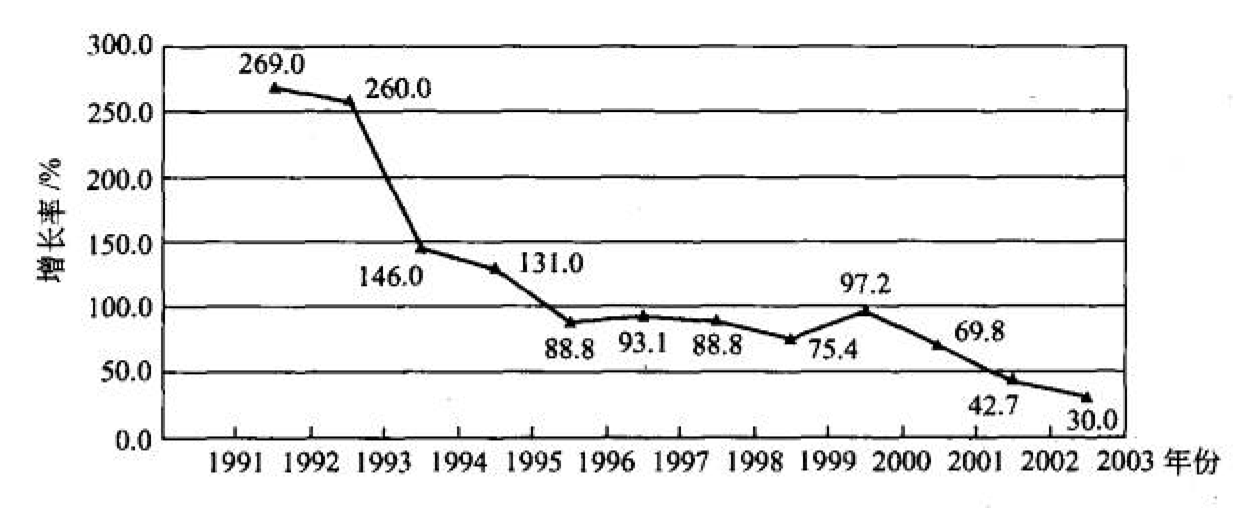


图 3-3　1991～2003 年全国移动电话用户增长率

2001～2003 年是移动通信用户发展的高峰时期，但随着绝对数量的高增长，用户质量却不断下降，大量低端用户的加入最直接的后果就是各移动运营商的每用户平均收入（ARPU）急剧下降，如图 3-4 所示，从而使得业务收入规模的增长速度远远低于用户数的增长速度。2000 年中国移动通信公司 ARPU 值约为 221 元，2001 年为 142 元，下降幅度为 34%；截止 2002 年底，中国移动 ARPU 值进一步下降到 106 元，下降幅度为 25.4%。2000 年中国联通 GSM 网的 ARPU 值约为 124.3 元，2001 年下降到 86.3 元，下降幅度为 30.5%；截止 2002 年底，中国联通 GSM 网 ARPU 值进一步下降到 70.4 元，下降幅度为 18.4%。

中国移动通信发展的状况表明：虽然随着全国移动用户的迅猛增长，两家运营商的市场用户数均呈上升态势，但由于市场成熟度的提高以及原有移动通信产品和服务的同

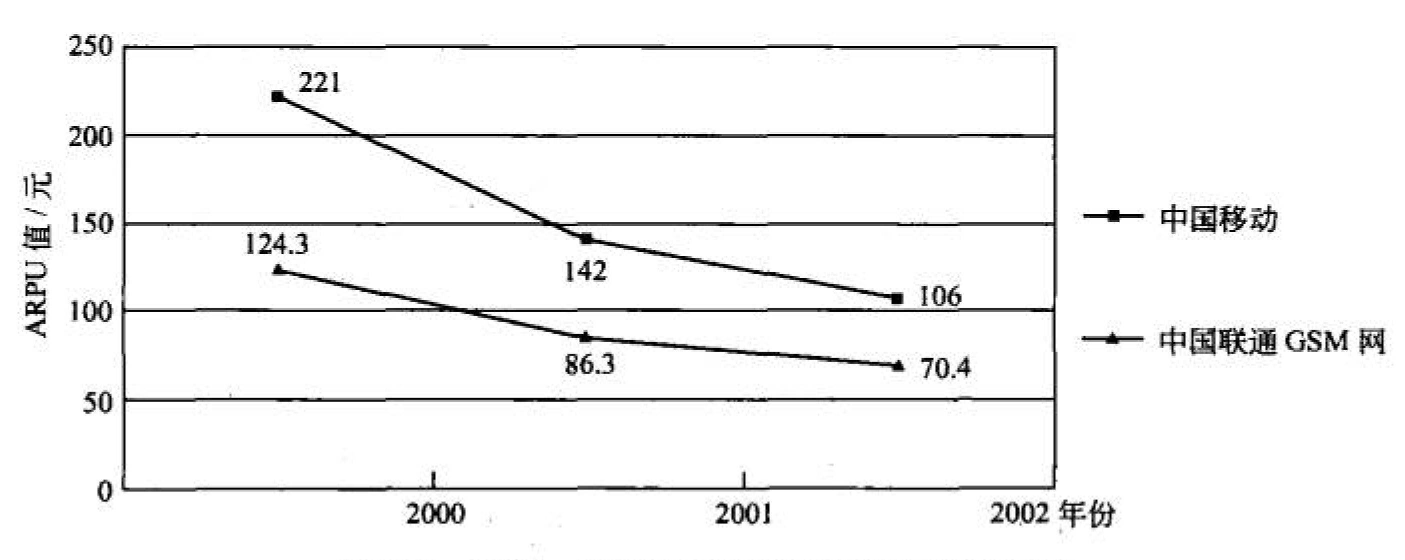


图 3-4 2000～2002 年移动和联通的 ARPU 值

质化程度高，近几年移动通信市场的增长速度已经大大降低——两家运营商的收入增长率、用户数量增长率以及 ARPU 值全部呈较快的下降趋势。与此相伴随的是移动通信服务行业的利润空间也已出现缩小迹象。此外，随着中国加入 WTO，外商的进入将导致这场竞争更加白热化，各路竞争者必将面对优胜劣汰、大浪淘沙的局面。移动运营商只有通过更深入的市场耕耘——了解不同用户群体的需求、提供差异化的产品、满足个性化的用户需求，才能在日益激烈的竞争中保持和扩大自己的市场份额。

2. 移动通信市场现状

截至 2003 年底，国内移动用户总数已经达到 2.68 亿，手机普及率达每百人 18.3 部，成为世界上最大的移动通信市场。但从 2002 年下半年开始，用户增长速度已经明显变缓，移动通信市场逐渐步入成熟期，买方市场格局初步形成。国内移动通信买方市场形成的四个特征如下。

第一，用户数量增长缓慢。从 2002 年下半年开始，月移动新增用户多次出现下降情况，如果扣除用户的转网和转号现象，实际新增用户将有可能再减少一半。另外，城市居民大多数已经拥有手机，北京、上海等发达城市手机拥有率已经接近、甚至超过一般发达国家水平；农村市场由于生活水平和生活空间等条件的限制，对移动通信业务没有明确的消费欲望和能力，造成市场出现相对需求饱和的局面。

第二，市场竞争更加激烈，利润空间不断缩小。从最近有关部门人士的表态中可以看出，鼓励电信领域竞争已经成为主要的监管策略。小灵通进入北京，完成了这一新业务的全国市场战略的最后一个环节，同时也标志着中国网通和中国电信以迂回的方式介入了移动通信市场。根据中国移动（香港）和联通公布的年报来看，新增用户绝大多数以预付费用户为主，大大降低了新增用户的含金量和稳定度。

第三，消费心理更趋成熟。最初，手机作为奢侈品进入老百姓家庭，其消费行为相对比较盲目。而随着手机价格的不断下降，越来越多的普通群体成为移动用户，移动通信渐成普通消费品。用户的消费心理和消费行为也更加趋于理性，对入网价格、网络质量和服务等因素考虑更为周全。

第四，价格战是市场变化的最终体现。自 2003 年以来，在全国各地展开的移动通信价格战也正是市场趋于饱和、竞争加剧的体现，如北京、上海等城市多年来一成不变的手机资费也开始慢慢调整。随着市场上供求双方力量对比的进一步转化，价格战、服务战等竞争方式将会更加激烈，甚至单向收费也将为期不远。

中国移动通信市场虽然正在逐渐向买方市场转变，但是与真正意义上的买方市场相比还有差异。从目前的移动通信市场来看，供需失衡也仅是暂时的，广大的农村和小城

镇市场还没有得到充分开发；尽管移动通信市场竞争格局已经初步形成，寡头垄断特征还少量存在，消费者只能有限度的选择。

3. 移动通信市场竞争情况

（1）现有竞争

① 均衡的竞争对手。行业具有寡头垄断的性质，虽然在实物资源方面中国移动具有明显优势，但由于政策对联通的扶植，两竞争对手实际竞争力逐渐接近，从而导致越来越激烈的竞争。从表 3-2、图 3-5、图 3-6、图 3-7 可以看到近几年移动通信市场的基本竞争情况。

表 3-2　2002 年中国移动与中国联通实物资源情况

项　目	中国移动	中国联通
用户数量	1.38 亿户	0.68 亿户
光缆线路	26 万公里	48 万公里
装机容量	1.82 亿门	0.89 亿门
机站数量(北京市场)	4 千多个	1 千多个

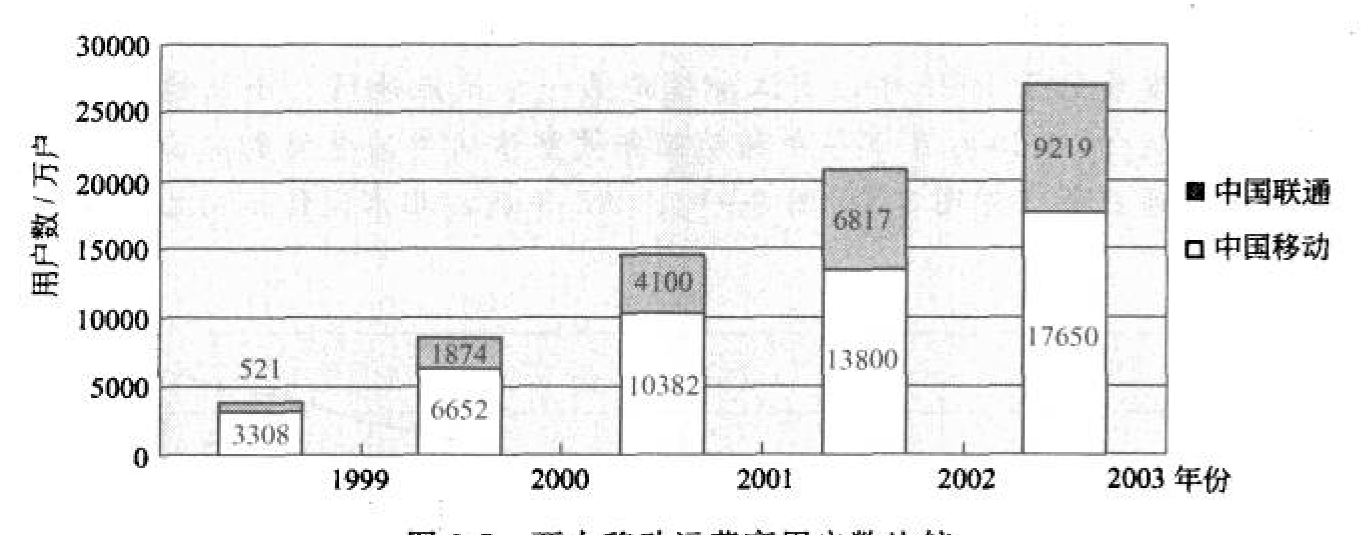


图 3-5　两大移动运营商用户数比较

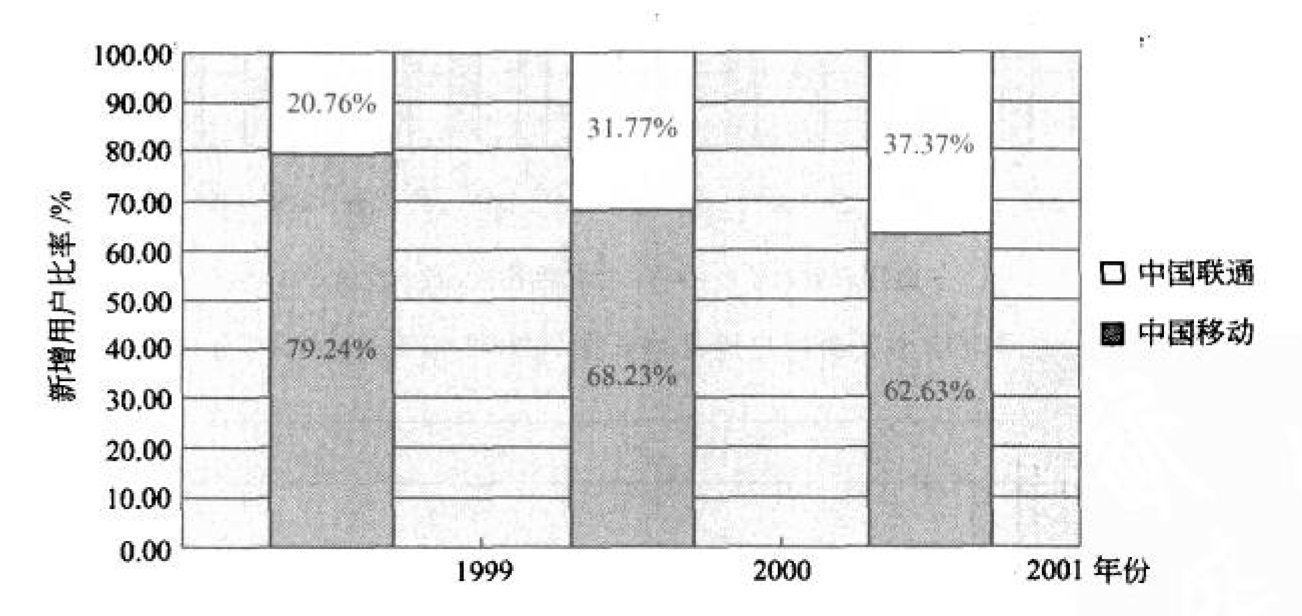


图 3-6　两大移动运营商新增用户数比较

② 高增长速度。虽然经过九十年代的超高速增长以后近年来移动通信行业的增长速度逐渐下降，但截止 2003 年仍有 17%以上的增长率，属于典型的高增长行业。

此外，中国移动电话的总体普及率仅为 20%。在西欧某些国家，移动电话普及率高于 100%，意味着手机多于人口。在可以预见的将来，中国的移动通信业仍将处于高速的发展阶段。

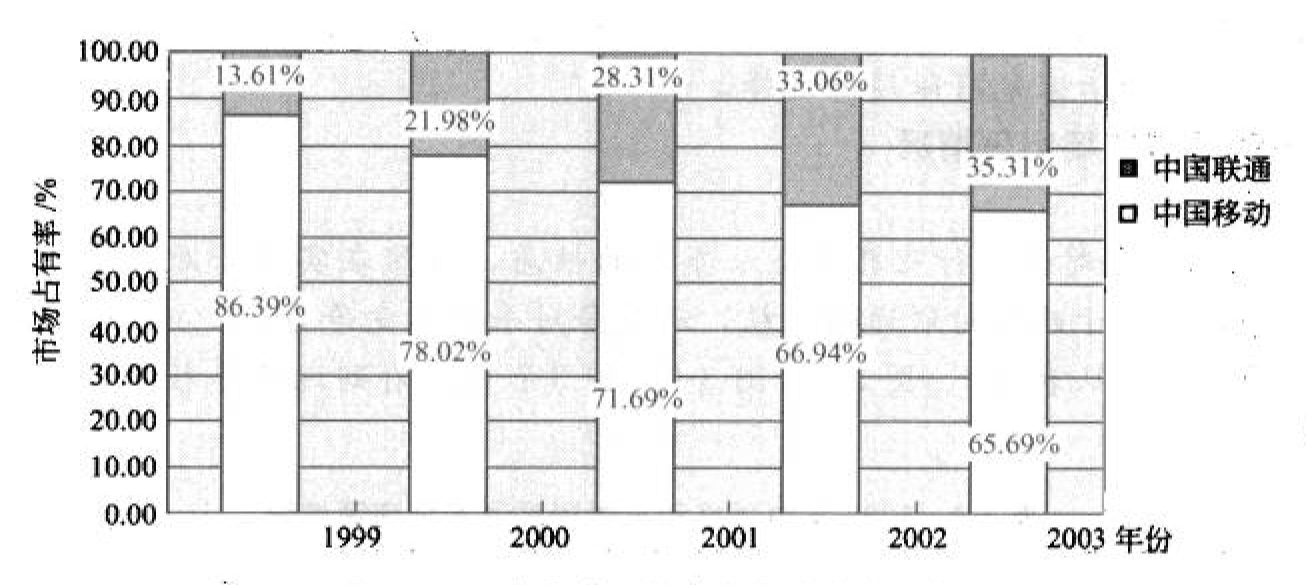


图 3-7 两大移动运营商市场占有率比较

③ 高固定成本。行业固定成本高，运营商维护和扩大市场份额的欲望强烈。

④ 高退出成本。专用资产、固定资产比例大，以及相关社会因素导致退出成本极高。

（2）替代产品——小灵通

市话标准单向收费是小灵通最有竞争力的地方。对低端的用户造成了极大的冲击。小灵通在中国的发展始于1997年，浙江余杭是第一个试点地区。小灵通被界定为“固定电话的补充和延伸”，2000年下半年移动业务被整体从中国电信剥离出去之后，电信大力发展了小灵通业务（见图3-8、图3-9）。2003年底，北京通信市场已经有小灵通用户50万。

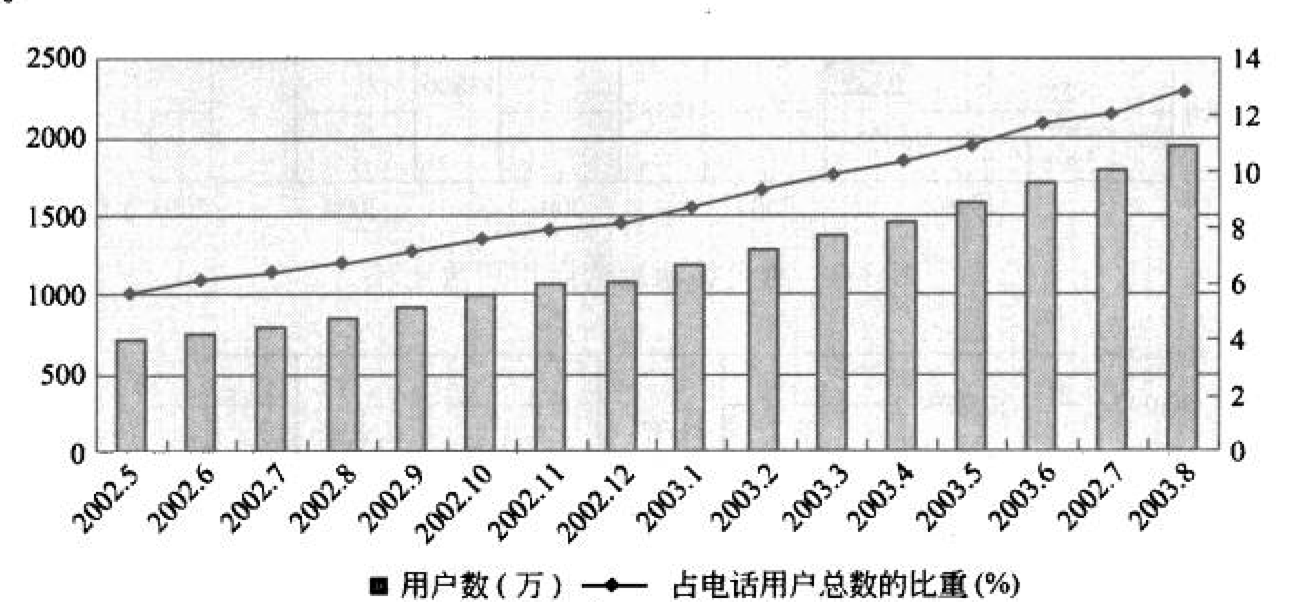


图 3-8 中国电信小灵通用户逐月增长图（2002年5月～2003年8月）

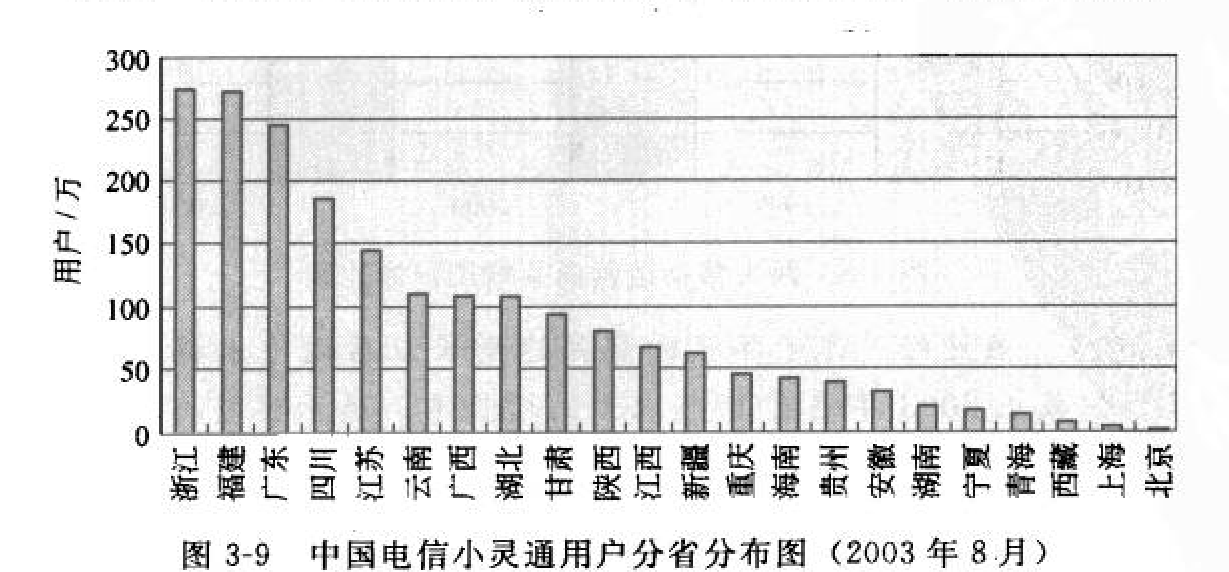


图 3-9 中国电信小灵通用户分省分布图（2003年8月）

（3）潜在进入者

目前，全国经营基础电信业务的主要骨干企业已经有中国电信、中国网通、中国移动、中国联通等6家。到2002年6月底，电信业务收入的市场占有率：中国电信为32.6%，中国网通为16.8%，中国移动为38.3%，中国联通为11.2%。固定、移动通信领域都已形成比较竞争，无线寻呼和增值电信领域更是出现了充分竞争的局面。

移动通信在电信业务市场中属于快速发展的“朝阳业务”，多年来一直是双寡头垄断局面，在高资费政策的保护下，移动业务成为电信市场最诱人的部分，因此各家其他运营商都在密切关注并迫切想进入该领域。同时，移动网络相对于固定网络有建设周期短、成本低、厂商提供的技术支持大、用户发展快、资费水平高等特点，这些因素决定了一旦其他运营商获得了移动业务牌照就将迅速进入市场并形成竞争，也就是说移动业务市场已成为形成竞争的“高危”区。

（4）供应商及顾客讨价还价能力

在国内，中国移动占据70%的移动通信市场份额是市场的主导者，供应商的讨价还价能力较弱。由于众多的用户不愿意更换电话号码，使得目前移动用户的讨价还价能力相对偏低。但是如果实行“号码可携带”业务，将使顾客的讨价还价能力大幅度提升。早在1999年3月1日，香港的所有移动运营商就已经开始提供移动电话号码可携带服务。在芬兰，号码携带政策实施后，芬兰最大的移动通信运营商TeliaSonera 2002年第三季度的退网率由上一季度的10%上升至22%。实施号码可携带后，首先推动的是价格战，其次是同质服务战和差异化服务战。

（5）主要竞争者情况

1994年10月，由原铁道部、电子工业部等十三家单位共同发起经国务院批准成立了中国联通，标志着在移动通信业务领域，正式开始有两家运营商参与竞争。成立中国联通的目的是在中国基础电信业务领域引入竞争，从而促进对中国电信业的改革和发展。中国联通的加入一方面打破了原中国电信独家垄断的局面，另一方面也直接加速了中国移动通信网络由模拟向数字化的发展，使GSM网络成为中国两家网络运营商的发展重点，也奠定了中国成为GSM网络发展的重要组成部分。

但是在1994～1998年年初中国联通的发展并不理想，原中国电信依然占据着国内移动通信市场用户收入方面的绝对份额。截至1997年底，原中国电信与中国联通的市场份额分别为96.83%和3.17%，中国联通的发展对原中国电信很难构成竞争压力。中国联通发展不理想的主要原因是其作为新进入者从高层到基层普遍缺乏电信企业经营与管理经验，技术力量薄弱、资金匮乏，而且没有解决与中国电信固定与移动网络的互联互通问题。

1998年中华人民共和国信息产业部成立，中国联通由它管理，逐步解决了与中国电信的互联互通问题，获得了国务院在行业监管政策上的大力支持。例如，将原中国电信的成熟业务——寻呼业务整建制划归中国联通，成为中国联通1998～2001年主要的利润来源；将原中国电信与军队联合建设的CDMA网络划归中国联通，并赋予中国联通CDMA网络5年的专营权。另外还有资费政策上的倾斜、普遍服务方面与业务经营权方面的不对称管制、海外上市融资等政策性扶植。

1998年中国联通数字移动电话用户全年新增100万户，用户总数达到142万户，增长率达到138%，用户市场占有率达到5.68%。到1999年底，中国联通移动电话用户达到521万户，比1998年增长379万户，市场占有率达到12.1%。中国联通的竞争力日渐增强。2000年6月21日、22日，中国联通股份有限公司分别在纽约和香港挂牌上市，成为香港有史以来规模最大、除日本外亚洲规模最大的一次股票初次发行，此举

使中国联通向国际市场进军迈出了重要一步。

自1998年归口信息产业部管理以来，中国联通用户比例迅速增长，由1998年的5.68%增长到2001年的28.3%，在新增用户市场中的份额更是达到了37.37%。随着中国联通宣布其CDMA网在2001年年底开始正式放号，也就意味着中国联通同时拥有GSM和CDMA两个移动通信网络，分别从高端和低端两个市场与中国移动竞争。截至2003年底，中国联通移动电话用户总数达到9219.3万户，新增2402.8万户，其中GSM用户达到6100.1万户，CDMA用户超过了1905.8万户。中国联通所占移动通信市场份额继续扩大，已经超过43.31%。

目前，中国联通在全国30个省、自治区、直辖市设立了300多个分公司和子公司。成立以来，中国联通的整体实力不断增强，经营的电信业务由成立之初的移动电话（GSM）和无线寻呼发展到目前的移动电话（包括GSM和CDMA）、长途电话、本地电话、数据通信（包括因特网业务和IP电话）、电信增值业务，以及与主营业务有关的其他业务。

为了与中国移动进行市场竞争，中国联通采取了一系列的优质服务措施：率先推出低柜台、即买即通等服务；推出银行代缴话费，通过邮寄、传真、电子邮件等方式向用户免费寄送话单等服务举措。中国联通还积极跟踪全球范围内电信技术的最新发展，不断推出移动电话预付费、移动互联网、移动电话拨打IP、手机银行、WAP业务、GPRS业务等各种基于电信新技术的新业务。

在未来几年中，中国联通的发展战略是：坚持“两新、两高、一综合”（建立新机制、建设新网络、采用高技术、实现高增长、发展综合业务），以移动通信、数据通信、国际国内长途通信为重点业务，深化改革、加强管理、改善服务、提高效益，迅速增强综合实力，实现跨越式发展，努力把中国联通建设成为一个国际一流的电信企业。

4. 移动通信消费者特征

从消费者年龄划分，移动通信业务的主要及重度消费者可划分为如下几大类。

（1）中年一代：年龄在35～55岁之间

特征：收入稳定，购买力强；生活方式及价值观趋于模式化，不太愿意接受改变，不太喜欢时尚的事物；使用手机的目的大多是工作和联络方便的需要，短信使用很少，对于名目繁多的各种新业务及增值业务缺乏兴趣。

（2）新生代：年龄在23～35岁之间

特征：成分复杂，包含了各个阶层性格迥异的人群；正处在一个充满变化的人生阶段，与青少年相比更加独立，更加关心社会问题，与中年人相比更愤世嫉俗，更个性张扬，更追求自我；对产品品牌要求较高，识别能力也较强，乐于尝试新鲜事物，但对没有吸引力的广告宣传嗤之以鼻；对于时尚流行推崇备至；使用手机的主要目的是工作联络和情感交流，较多的人使用短信聊天沟通，较多使用新业务及增值业务。

（3）青年一代：年龄在15～23岁之间

特征：由于经济的发展、家庭条件的改善及家庭的高度关注，青年人的实际消费能力丝毫不逊色于成年人；易受外界尤其是流行文化的影响，易紧跟社会潮流，从众模仿心理强，同时又具叛逆心理，极其热衷追求新生事物；对产品缺乏了解并无太强判断力；经济上未独立，购买决策受家庭条件及长辈的影响；使用手机的主要目的是炫耀、情感沟通，更多的将手机当作大玩具，热衷于尝试新业务及增值业务，对通信价格比较敏感。

三、“动感地带”的品牌定位

1. “动感地带”品牌的诞生

2001年11月21日，广东移动在广州和深圳两地召开品牌推介会，正式推出了精

心打造的“动感地带”品牌。在此之前，他们专门成立了一个项目团队，揣摩目标用户的心理，创造了一个卡通人物——酷酷的、刺猬头、带着一脸坏笑的M仔，作为品牌的代言人。“动感地带”业务抓住了目标用户的消费特征，确定了“将数据业务打包、短信批量优惠”的市场策略，使喜爱尝新，但腰包还不够鼓的年轻用户在免月租费的同时，每月只需掏20元就可以发300条短信，或掏30元发500条短信，还可以率先享受最新、最酷的数据业务。“动感地带”在深圳面世后，马上受到时尚一族的热力追捧，在没有进行太多宣传的情况下，不仅用户数量增长迅猛，还对一些以短信为平台的数据业务起到了强有力的拉动作用。

2003年3月，中国移动将发端于深圳、广州等地的“动感地带”品牌及业务推向全国，目标市场直指低端用户中最具潜力和价值的大中学生及时尚青年。同时，中国移动在全国范围内展开了大规模的宣传攻势，一时间不管是电视、报纸还是户外广告，到处可见“我的地盘我做主”的豪情宣言，“动感地带”迅速成为移动通信市场上最令人瞩目的焦点。

自此，中国移动旗下形成了“全球通”、“神州行”、“动感地带”三大全国性业务品牌，并驾齐驱，逐鹿中国移动通信市场。

2. 目标市场

（1）目标客户描述

“动感地带”的目标市场定位在有成长性的中低端年轻客户群，他们具有以下特征：

① ARPU（Average Revenue Per User）值低（150元以下），但数据业务比重高；

② 年龄集中在15～25岁；

③ 追求时尚，对新鲜事物感兴趣，崇尚个性，思维活跃；

④ 对移动通信中娱乐、休闲、社交的需求比重较高；

⑤ 有强烈的品牌意识，对品牌的忠诚度较低；

⑥ 容易互相影响的消费群体。

（2）细分目标市场

第一，客户群目标定位于学历高，有较多的信息需求，对数据业务、移动互联业务有较多了解的青年人群，他们进入社会工作不久，消费能力一般，娱乐、求知信息需求大；或者处于毕业前期，有较大的信息需求，需要一个固定的号码用于社会联系。

第二，目标客户群定位于学历中等的青年人群，他们较早进入社会，易受社会消费潮流影响；他们的手机主要用于娱乐与消遣。

第三，目标客户群定位于没有独立经济能力，但家庭经济条件较好，有足够的支付能力的青少年人群，如初中、高中学生群。

3. 品牌定位

“动感地带”的品牌定位是新奇，属性是“时尚、好玩、探索”，注重营造有个性的、创新的、有趣的、探索未来的年轻人家园。

“动感地带”品牌的内涵：代表一种流行文化，时尚、创新、有活力。“动感地带”代表一种生活方式：增长见闻、更易与人沟通、充实快乐。

“动感地带”品牌的功能利益：业务新颖、丰富、有趣，费率低、负担轻松，技术先进，设计时尚、漂亮、创新，信息量大，引领潮流。

“动感地带”品牌的情感利益：感觉新鲜、兴奋，可以随时随地自由地沟通、娱乐，探索未知的喜悦。

“动感地带”品牌的社交表达利益：“动感地带”的客户是走在时尚前端，浸润流行

文化，充实快乐的年轻人。

四、“动感地带”品牌定位的塑造

1. 产品及价格体系

“动感地带”不仅为年轻一族提供了清晰优质的语音服务，还根据目标消费群的特点特别设立了超值短信套餐。“动感地带”的短信套餐可使客户在原来资费的基础上免费多发百条以上的短信。

针对“动感地带”业务而设计的大容量STK卡不仅可以存储更多的电话簿和短信息，而且内置了时下流行的移动梦网业务。移动梦网是中国移动向客户提供的数据应用业务的统一品牌。移动梦网通过为各SP（互联网内容、服务提供商）提供开放的商业运营环境，为移动客户创造了全新的移动互联网空间。它提供的服务种类包括：通信类、信息类、娱乐类、商务类、定位服务、广告服务等。“动感地带”针对目标客户的需求，重点推介了图片或铃声下载、在线互动游戏、移动QQ、音乐礼品卡、滚石媒体信息、移动FLASH等以移动梦网为基础的时尚娱乐服务。

“动感地带”的价格体系如表3-3所示。

表3-3 “动感地带”价格体系

资费 / 套餐名称	基本计划	可选(叠加)计划
学生套餐	• 基本月租费： 20元/月，赠送200条点对点短信和20分钟本地网内通话时长 • 本地通话费： 0.3元/分钟。国内漫游通话费：0.6元/分钟 • 免费赠送语音信箱 • 赠送1个亲情号码；与亲情号码之间通话0.15元/分钟 • 漫游功能参照当地“本地通”品牌执行	• 短信计划 短信套餐一：月费10元，含150条免费短消息。 短信套餐二：月费20元，含350条免费短消息。 短信套餐三：月费40元，含800条免费短消息 • 彩信计划 彩信套餐一：月费5元，含10条免费彩信。 彩信套餐二：月费10元，含25条免费彩信。 彩信套餐三：月费20元，含60条免费彩信 • “熄灯”计划 月费：3元，晚9：00～早7：00网内短信息0.05元/条 • “周末”/“假日(法定假日)”计划 月费10元；赠送“周末”/“假日”50分钟本地通话时长 • “聊天”计划 月费：5元，本地闲时通话费(晚9：00～早7：00)0.15元/分钟
娱乐套餐	• 基本月租费： 20元/月，赠送300条中国移动网内短信 • 本地通话费： 0.3元/分钟。国内漫游通话费：0.8元/分钟 • 赠送3个亲情号码，与亲情号码之间通话0.2元/分钟 • 全国漫游	• 短信计划 短信套餐一：月费10元，含150条免费短消息。 短信套餐二：月费20元，含350条免费短消息。 短信套餐三：月费40元，含800条免费短消息 • 彩信计划 彩信套餐一：月费5元，含10条免费彩信。 彩信套餐二：月费10元，含25条免费彩信。 彩信套餐三：月费20元，含60条免费彩信 • “周末”/“假日(法定假日)”计划 月费10元；赠送“周末”/“假日”50分钟本地通话时长 • “GPRS”套餐计划 套餐一：月租20元，包括5MB的流量，之后0.01元KB。 套餐二：月租50元，包括20MB的流量，之后0.01元KB • “聊天”计划 月费：5元，本地闲时通话费(晚9：00～早7：00)0.15元/分钟

续表

套餐名称＼资费	基本计划	可选(叠加)计划
时尚套餐	• 基本月租费： 30 元/月，赠送 200 条中国移动网内短信和 60 分钟本地网内通话时长及 10 分钟免费国内 IP 电话(含本地) • 本地通话费： 0.3 元/分钟；国内漫游通话费：0.8 元/分钟 • 赠送 3 个亲情号码，与亲情号码之间通话 0.2 元/分钟 • 全国漫游	• 短信计划 短信套餐一：月费 10 元，含 150 条免费短消息。 短信套餐二：月费 20 元，含 350 条免费短消息。 短信套餐三：月费 40 元，含 800 条免费短消息 • 彩信计划 彩信套餐一：月费 5 元，含 10 条免费彩信。 彩信套餐二：月费 10 元，含 25 条免费彩信。 彩信套餐三：月费 20 元，含 60 条免费彩信 • "工作漫游"计划 月费 30 元，包括 50 分钟免费国内基本漫游电话费 • "IP 长途电话"计划 月费 10 元，包括 50 分钟免费国内 IP 长途电话费 • "GPRS"时尚计划 套餐一：月租 20 元，包括 5MB 的流量，之后 0.01 元 KB。 套餐二：月租 50 元，包括 20MB 的流量，之后 0.01 元 KB • "聊天"计划 月费：5 元，本地闲时通话费(晚 9:00～早 7:00)：0.15 元/分钟

注：此为动感地带上市初期的价格体系，目前已经有所变化。

2. 市场推广

(1) 品牌形象代言人

品牌形象代言人初期为酷酷的卡通人物——M 仔，如图 3-10 所示。





图 3-10　动感地带卡通代言人

自 2003 年 4 月起签约台湾新锐歌手周杰伦为"动感地带"品牌代言人。周杰伦以阳光、健康的形象，同时有点放荡不羁的行为，成为流行中的"酷"明星，在年轻一族中极具号召力和影响力，与动感地带"时尚、好玩、探索"的品牌特性非常契合。他可以更好地回应和传达动感地带的品牌内涵，从而形成年轻人特有的品牌文化。

(2) "动感地带"推广宣传的四个阶段

第一阶段是 2003 年 3 月 15 日～4 月 15 日，主要是集合各种大众传播工具对市场进行广泛告知，推广主题是："动感地带全面上市"。这阶段是品牌名称和粗线条的概念告知阶段，其次是产品和业务的推介。

第二阶段是 2003 年 4 月 15 日～9 月 15 日，动感地带在这个阶段推出了品牌代言人，推广主题为："玩转年轻人通信自治区"。该阶段主要是由周杰伦示范动感地带业务的种种利益点，其次是深度细致的产品推介。

第三阶段是 2003 年 9 月 15 日～2004 年 7 月，动感地带推广主题是："亮出特权身

份，就在动感地带。”这一阶段是业务（四大特权）深度推介和品牌文化纵深传播的阶段，目的是要让动感地带目标对象产生一种品牌的自我认同和身份识别，明显地感觉到“哦，原来我就是M-ZONE人”，因此这一时期的“寻找M-ZONE人”也是按照这个目的来设计的。

第四阶段是2004年7月以后，推广主题是：“扩张我的地盘。”在经历了第一阶段总的主题“我的地盘，我做主”的利益认知识别之后，为了配合市场推广的进一步深入，动感地带在第四阶段将市场推广目标直接作为了品牌推广的主题。同时，这个阶段的动感地带品牌文化宣导在原有的基础上也开始有了些微的调整和转移，它将原来单纯的“玩”细化到了“有积极追求的创业理想”上。

（3）广告

“动感地带”上市几年来向市场投放了众多版本的影视、平面及广播广告。总起来讲这些广告的诉求涵盖了以下几个方面：各种增值服务介绍、品牌形象宣传、上市及活动告知、资费介绍等。在这几个方面中增值服务介绍所占比重最大——几乎占到65%。同时，在不同的推广阶段“动感地带”的广告诉求内容及各方面的诉求比例也有所区别。具体情况见表3-4。

表3-4 不同推广阶段与广告的诉求

主要诉求	第一阶段	第二阶段	第三阶段	第四阶段	总计
彩铃			5		5
彩铃/图片下载	1	2	1		4
彩信			2		2
超值短信	1	1	2		4
超值短信/上市告知	1				1
移动QQ		3			3
游戏百宝箱			1		1
全面增值服务			4		4
资费低廉			1		1
上市告知	3				3
寻找“M-ZONE人”			1		1
品牌形象		1	1	3	5
品牌联合			2	1	3
总计	6	7	20	4	37

第一阶段：广告的诉求重点集中于“上市告知”，同时对所提供的服务内容及特点进行了概括的介绍。在这一阶段通过不同媒介向市场传递“全面上市”的信息，并且打出了“我的地盘，听我的”以及“青年人的通信自治区”的口号，给人以耳目一新的感觉。由于广告的制作采用目标客户所习惯的表达方式，因此对年轻群体具有很强吸引力和冲击力。同时，广告中不断通过各种方式强调橘黄色的“M-ZONE”的LOGO，也给人留下了深刻的印象。通过这一阶段的广告宣传，向目标客户成功传达了“动感地带”的品牌名称及定位，并且初步介绍了“动感地带”的服务内容，为下阶段市场推广的全面展开奠定了基础。

第二阶段：广告诉求的重点主要集中于其提供的特色增值服务上，从而向市场传达“我有什么服务”的信息。在这个过程中，对移动QQ的推广更成为诉求的重中之重。移动QQ是“动感地带”提供的特色服务，这是为QQ的重度使用群体——年轻人量身打造的服务，对吸引目标受众的注意、快速竖立差异化的品牌形象具有很大的作用。针对此项服务提出了“移动QQ，走着玩”和“移动QQ，想不到的Q友就在动感地带”的口号。这一阶段的广告向市场比较详细地介绍了“动感地带”的三项优势服务——移动QQ、铃声/图片下载以及超值短信，从而传达了产品给客户带来的利益。

第三阶段：广告全面深入地介绍“动感地带”的各项增值服务，同时充分利用形象代言人——周杰伦的形象和内涵向市场传递品牌个性和品牌文化。这个阶段的广告诉求比以前任何一个阶段都更深入、更全面地介绍了“动感地带”所拥有的增值业务的功能和利益。尤其突出的是，为了整合“动感地带”所带来的利益、营造品牌文化、塑造品牌个性，广告中推出了“特权”的概念：即将“动感地带”的主要卖点归结为四大特权——狂打电话权（资费优惠）、喜新厌旧权（新款手机打包优惠销售）、花样翻新权（个性增值业务丰富）、有福同享权（品牌联合带来的利益）。同时，通过广告将这种特权与周杰伦所代表的年轻人特有的“酷”文化联系了起来，使得拥有“动感地带”、拥有“四大特权”成为某种身份的象征。在本阶段的末期，通过“寻找M-ZONE人”的活动和广告进一步营造“动感地带”品牌文化，极大地提高了目标客户对品牌的认同感和归属感，使品牌真正形成了自己的个性。

第四阶段：截止到2004年7月，广告的诉求主要集中于品牌形象。在这一阶段提出了“我的地盘不断扩张”的口号，并向市场传达“每三秒我们身边就多一个M-ZONE人”信息。本阶段的广告通过从多个角度宣传“动感地带”所取得的市场成绩进一步提升了品牌形象，从而提升了目标客户的品牌认同度和品牌忠诚度。

下面介绍“动感地带”在各阶段所发布的不同版本的电视、平面及广播广告的基本情况。

① 电视广告。“动感地带”的电视广告情况见表3-5。

表3-5　“动感地带”的电视广告

广告主题	诉求重点	主题语	发布时间
全面上市	上市告知	“动感地带”3月全面上市	2003年2月
短信任你发	超值短信服务；上市告知	短信任你发，就在“动感地带”	2003年2月
铃声、图片	铃声、图片下载服务	只属于我的铃声、图片下载，就在“动感地带”	2003年3月
演唱会（周杰伦）	移动QQ服务	移动QQ，想不到的Q友，就在“动感地带”	2003年4月
飞贼（周杰伦）	全方位增值服务，种类多		2003年10月
M-ZONE人（周杰伦）	全方位增值服务	新奇、时尚、有特权就在“动感地带”	2003年10月
我的同道兄弟	品牌联合	麦当劳——我的同道兄弟	2003年11月
餐厅（周杰伦）	铃声、图片下载服务	铃声、图片下载多到想不到，就在“动感地带”	2003年12月
医院（周杰伦）	超值短信服务	超值短信，想不到的过瘾，就在“动感地带”	2003年12月
恐龙篇（周杰伦）	彩铃服务	嘟嘟声变彩铃，人声、音乐随我定，就在“动感地带”	2004年1月
纸条篇（周杰伦）	使用者形象；短信服务	他们发短信：没错！我就是“M-ZONE人”	2004年2月

续表

广告主题	诉求重点	主题语	发布时间
急事篇(周杰伦)	彩铃服务	我只是想听你的彩铃:没错!我就是"M-ZONE人"	2004年4月
开车篇(周杰伦)	游戏百宝箱	我的百宝箱:没错!我就是"M-ZONE人"	2004年4月
造型篇(周杰伦)	彩信服务	我的彩信:没错!我就是"M-ZONE人"	2004年5月
壮大篇(周杰伦)	市场不断扩张,品牌形象	我的地盘无限扩张;"动感地带"无限蔓延	2004年6月
乒乓篇(周杰伦)	品牌形象	"动感地带"歌曲	2004年10月

② 平面广告。"动感地带"的平面广告具体情况见表3-6。

表3-6 "动感地带"的平面广告

广告主题	诉求重点	主题语	发布时间
M-ZONE交通牌	年轻人的通信方式,全面上市	欢迎进入年轻人的通信自治区;稀有通信方式,3月全面上市	2003年3月
薯条	超值短信服务	超值短信,多少条都吃得消	2003年3月
企鹅	移动QQ服务	移动QQ,走着玩	2003年4月
学校铁铃	铃声、图片下载服务	铃声、图片下载,只要我喜欢	2003年4月
周杰伦	铃声、图片下载服务	铃声、图片下载,多到想不到	2003年4月
周杰伦	整体形象	玩转年轻人的通信自治区	2003年4月
周杰伦	超值短信服务	超值短信,一发不能罢手	2003年4月
周杰伦	移动QQ服务	移动QQ,走到那里都能Q	2003年4月
周杰伦	资费低	说了跟没说一样	2003年10月
周杰伦	整体形象及个性	亮出特权身份,就在"动感地带"	2003年10月
周杰伦	增值服务丰富	谁敢跟我玩花样	2003年10月
周杰伦	品牌联合,形象及个性	麦当劳——我的同道兄弟	2003年11月
新年剪纸	多项增值服务	引爆动感玩特权;畅享移动新生活	2003年12月
周杰伦	彩铃服务	彩铃上阵,从此和"嘟嘟……"声Bye-bye了	2004年1月
COOL女孩	彩信服务	发个鬼脸,给他点颜色看看	2004年5月
寻找"M-ZONE人"	发布寻找"M-ZONE人"活动	是"M-ZONE人"就来露露脸;没错,我就是"M-ZONE人"	2004年5月
红绿灯	品牌成长迅速	每三秒钟我们身边就多一个"M-ZONE人"	2004年6月
动感套餐	品牌联合,优惠特权	没错,动感套餐好吃到十月	2004年7月

③ 广播广告。"动感地带"的广播广告具体情况见表3-7。

(4) 公关活动

2003年3月,中国移动推出子品牌"动感地带",宣布正式为年龄在15~25岁的年轻人提供一种特制的电信服务和区别性的资费套餐。

2003年4月,中国移动举行"动感地带"形象代言人新闻发布会暨媒体推广会,

台湾新锐歌星周杰伦携手“动感地带”。

表 3-7 “动感地带”的广播广告

广告主题	诉求重点	主题语	发布时间
全面上市篇	丰富、强大的增值业务；3月全面上市	M-ZONE，……我的“动感地带”；我的地盘，听我的！	2003年3月
十面埋伏篇	彩铃服务	嘟嘟声变彩铃，人声、音乐随我定，就在“动感地带”	2004年2月
炫耀篇	彩铃服务	“动感地带”我的地盘，各有各的想法	2004年2月

2003 年 9 月～12 月，中国移动在全国举办“2003 动感地带 M-ZONE 中国大学生街舞挑战赛”，携 600 万大学生掀起街舞狂潮。

2003 年 9 月，中国移动通信集团公司的 M-ZONE 网上活动作品在新加坡举办的著名的亚洲直效行销大会（DMAsia）上，获得本届大会授予的最高荣誉——“最佳互动行销活动”金奖，同时囊括了“最佳美术指导”银奖及“最佳活动奖”。

2003 年 11 月，中国移动旗下“动感地带”与麦当劳宣布结成合作联盟，此前由动感地带客户投票自主选择的本季度“动感套餐”也同时揭晓。

2003 年圣诞节前夕，广州移动的“动感地带”举办了“动感地带”周杰伦广州演唱会。广州移动的“动感地带”用户可通过预存话费、发短信答题等方式获得免费演唱会门票。另外，还有 700 多张贵宾票，送给在网使用时间最长和最积极使用数据业务的动感地带忠诚用户。

2003 年 12 月，中国移动以“动感地带”品牌全力赞助由 Channel [V]、中央电视台、上海文化广播新闻传媒集团主办的“未来音乐国度——U and Me！第十届全球华语音乐榜中榜”评选活动。

2004 年 3 月，配合新的主题——“扩张我的地盘”，在全国开展寻找“M-ZONE 人”活动。一种形式为寻找第 N 个“M-ZONE 人”，也就是在全国各个省（自治区或直辖市）寻找第 N 个（如第 1000000 名）加入“动感地带”的用户。而另一种寻访方式则带有竞技的味道，竞争的项目包括短信、彩信、彩铃、MO 手机上网、12590 语音杂志等业务，通过竞赛来揭开“M-ZONE 短信狂人”、“M-ZONE 彩信红人”、“M-ZONE 彩铃超人”、“MO 手机上网能人”和“M-ZONE 语音强人”的庐山真面目。同时还将在暑假期间在全国开展现场寻找“M-ZONE 人”的促销推广活动。

2004 年 8 月，周杰伦的最新专辑于在全国发售，这张专辑中收录了一首周杰伦专门为“动感地带”创作、演唱的《我的地盘》。

3. 销售渠道

（1）自有渠道

自有渠道包括：建立“动感地带”品牌店；现有营业厅设立“动感地带”专区专柜；设立“动感地带”网站；为目标客户群集中地区特设的流动渠道等。

（2）合作渠道

合作渠道包括：现有合作厅、代理商等的“动感地带”专区、专柜；特殊合作渠道，如麦当劳、肯德基、茶坊、礼品店、网吧、网络游戏会员卡销售店、QQ 连锁店等。

（3）校园渠道

校园渠道包括：校园俱乐部、校园超市、小卖部等。

（4）其他渠道

其他销售渠道有直销员、互联网等。

4. 取得的成果

“动感地带”已经成长为中国电信市场中最知名的品牌之一。“动感地带”在15～25岁的目标受众中品牌知名度和美誉度分别达到80%和73%。数据显示，每三秒钟就会有一个新的“动感地带”用户产生。其市场增长率在所有移动业务品牌中名列第一，市场占有率迅速赶上联通CDMA。表3-8显示了2003年上半年5种移动品牌的市场占有率及增长率。

表3-8 5种移动品牌2003年上半年市场占有率及增长率

品　牌	占有率	增长率
全球通	24%	－8%
神州行	56%	2%
动感地带	3%	12%
联通C网	3%	8%
联通G网	14%	1%

据估计，2003年启动“动感地带”品牌比未启动“动感地带”品牌相比：短信流量增长超过63%，点对点短信业务收入增长超过30%，短信增值业务收入增长超过45%。

《新周刊》杂志社主办的“2003年度新锐榜”全面启动。“年度艺人”周杰伦榜上有名，广告语——“我的地盘，我做主”被评为年度最佳广告语。根据中国十家权威媒体联手市调及网上投票，“我的地盘，我做主”被评为2003年度十佳广告语之一，排名第二。

一阵热烈的掌声打断了温泉的思考，他的思路重新回到了会议上。此时，中国移动的市场推广负责人开始介绍“动感地带”即将进行的新一轮市场推广攻势。



案例点评

案例通过对“动感地带”的选择目标市场、确定市场定位、塑造市场定位整个过程及其市场效果的描述，向我们展现了“动感地带”这一中国移动通信领域首个客户化品牌的成功之路。分析“动感地带”的成功之路，可以帮助我们进一步理解市场定位以及广告、形象代言人等在品牌塑造过程中的作用。

首先，动感地带的目标市场非常独特。“动感地带”诞生以前，中国移动通信市场上存在着五个品牌，分别是中国移动拥有的“全球通”和“神州行”，中国联通拥有的“GSM130”、“如意通”以及后期出现的“联通新时空”。这些品牌更多的是从业务、技术和资费的角度进行定位，厂商间的竞争主要表现为低水平的价格竞争。中国移动另辟蹊径，从客户细分入手，针对年轻客户群体推出了具有鲜明个性的客户品牌——“动感地带”。

当前，中国15～25岁的年轻消费群体，已经渐渐成为社会消费的主流。他们追求时尚、崇尚个性、思维活跃，热衷于尝试新事物，并且具有强烈的品牌意识，消费能力很强。因此，年轻人对于移动通信中与休闲娱乐相关的增值服务需求较大。移动增值服

务可以说是移动通信公司销量增长最快的业务，短信、彩铃、彩信、手机上网等功能多是青年人在使用。此外，随着年龄的增长，年轻人的收入将不断提高，消费能力将进一步增强，他们很快会成为社会的中坚力量。抓住这个消费群体，也就抓住了未来持续增长的机会。

找准目标市场之后，中国移动又根据目标市场的特点，给动感地带赋予了鲜明的个性化定位。“动感地带”的品牌形象和品牌个性中所包含的新奇、时尚、前卫、有趣、与众不同等要素完全契合了年轻人的价格观念、生活方式和情感诉求，从而使其迅速在年轻消费群体中获得认同。

此后，“动感地带”所实施的一系列营销策略也准确地向消费者传递了其个性化的市场定位，其中包括品牌形象代言人的选择、高强度的广告和公关活动等。形象代言人的选择和使用是“动感地带”成功营销的重要因素。中国移动在“动感地带”全面上市仅1个月的时候，便及时选择了周杰伦作为其形象代言人。首先，周杰伦前卫、时尚的形象，探索、创新的精神以及棱角分明的个性都与“动感地带”的品牌内涵高度契合。他本身就是一个鲜明的、极具代表性的符号。其次，周杰伦作为当下HIPOP演唱风格的领军人物及当红的歌坛天王，被大量城市新新人类所狂热追捧，在众多年轻人心目中享有无人企及的地位。对15～25岁的年轻一族来讲周杰伦无疑具有强大的影响力。在签约周杰伦之后，“动感地带”几乎所有的推广行为都将其作为了重要元素予以运用，充分挖掘了代言人的价值。

此外，“动感地带”在其广告和公关活动中，也注意与品牌的市场定位紧密结合，并充分利用代言人的号召力，制造口碑，有效引起媒体与目标用户群的关注。从这些营销策略中，我们可以看出，“动感地带”所有的营销活动都是围绕其品牌定位展开，这种整合营销传播策略使得“动感地带”的品牌定位得以有效传递，“动感地带”的品牌形象在目标消费者心目中不断深化。

案例扩展：市场定位的方式

市场定位是在20世纪70年代由美国营销学家艾·里斯和杰克特劳特提出的。其含义是企业根据现有竞争者产品的特定和属性，重新审视自己产品并为本企业塑造一个与众不同的产品进而赢得消费者的青睐，从而使产品在市场中占据最佳的位置。

市场定位一般包括侧重产品质量、性能、款式等方面的产品定位；注重企业形象，信赖度的企业定位；关注竞争对手市场位置的竞争定位；针对目标顾客的消费者定位这四方面的内容。

1. 市场定位的步骤

① 对目标市场的资源，竞争状况进行分析，寻找企业的潜在竞争优势。

② 选择并确定企业的竞争优势后，对目标市场进行初步定位。

③ 利用独特的竞争优势进行重新定位。

2. 市场定位的形式

① 产品差别化定位是利用产品之间存在着质量、性能、款式等方面的差异进行定位。

② 服务差别化定位是通过在目标市场中提供与竞争者不同的服务而进行的定位方式。

③ 人员差别化定位是通过聘用比竞争者更优秀的员工而实现的定位方式。

④ 形象差异化定位是利用产品形象取得的差别优势而进行的定位方式。

3. 市场定位的原则

(1) 根据产品特点定位

企业要进行正确的市场定位，必须建立在清晰了解产品特点的基础上，只有清楚的了解产

品特点才能根据其要表达的意思而做出正确的定位。

(2) 根据情境和用途定位

根据情境和用途进行市场定位也就是我们要问问自己的产品是用来干什么的？为产品找到一个适合的情境和用途是定位的基础。例如，如果你要将产品定位于快速消费品行业，那么就意味着你的产品拥有一切快速消费品具有的用途。

(3) 根据顾客类别定位

根据顾客类别定位也就是企业希望产品将在哪一个消费者群体中销售。面对不同的消费者群体，企业采取的定位方式也是不同的。

案例 3-2 雪佛兰汽车的本土化定位[1]

2005 年 1 月的一个早晨，通用汽车中国公司副总裁潘威廉像往常一样，早早地来到了办公室，对雪佛兰品牌的调研及在中国的推广策略讨论已经进行了两个多月，打开厚厚的调研材料及相关的营销策略调整意见，他不由得又陷入了沉思。雪佛兰作为通用旗下最辉煌的品牌，从 2001 年第一次登陆中国到今天，已经走过了 4 个年头，但这四年的发展不尽如人意，从雪佛兰开拓者 SUV 在中国市场遭遇重创退市到小型车 Spark 销量不佳，雪佛兰品牌在中国消费者心目中留下了很多负面印象。作为公司在中国的重要战略部署之一，雪佛兰品牌必须重新调整，传承它的优良血统，成为通用中国的又一利润支柱。能否成功在此一举，作为负责销售的副总裁，同时也作为雪佛兰品牌重塑计划的项目组长，他深知这次营销推广计划意义重大。时间不多了，他和他的团队必需开始制定具体的营销推广计划。

一、宏观环境对汽车行业的影响

1. 中国宏观经济状况

中国宏观经济保持连续十几年高速增长的良好势头，1998～2003 年 GDP 年增长率平均为 7.9%，2003 年的 GDP 增长率为 9.1%（见图 3-11）。

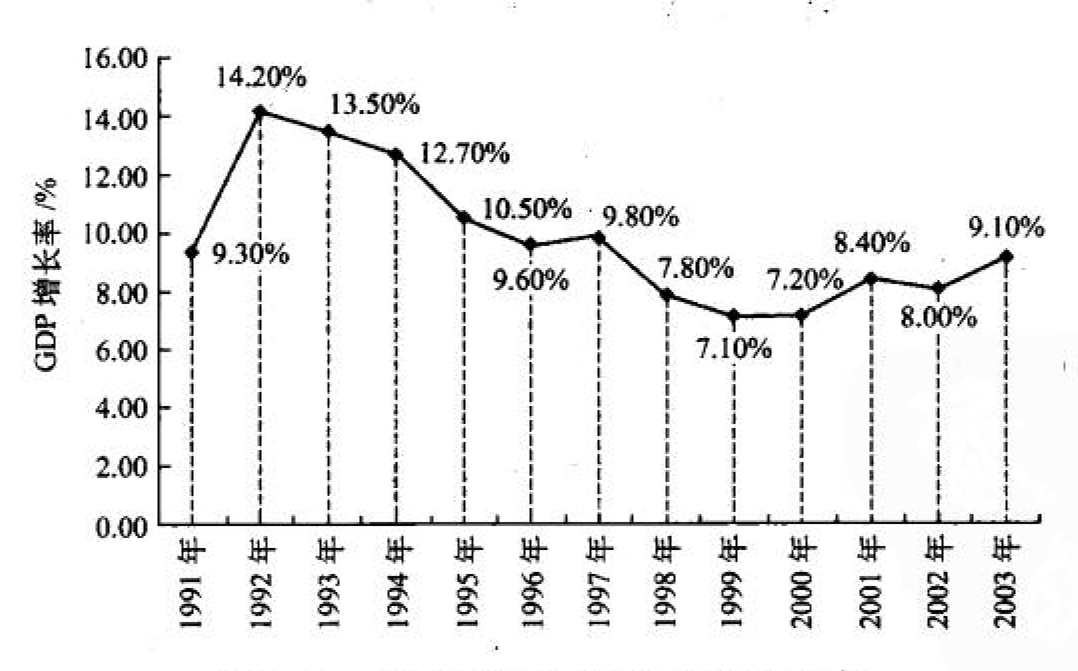


图 3-11 中国 1991～2003 年 GDP 增长率

资料来源：国家统计局。

与全球经济不景气相比，亚太是最具活力的地区，而中国在其中起到了重要的经济

[1] 本案例根据北京大学光华管理学院 2008 届 MBA 毕业论文改编，作者严楚云，指导教师江明华。

引擎作用。截至2003年12月底，中国已累计吸收外商直接投资5014.71亿美元，连续10年居发展中国家首位。2003年中国实际吸收外资达到535.05亿美元，居世界第一位。以石油、汽车、信息产业为代表的资金技术密集型制造业项目明显增多。

截至2003年上半年，汽车产业首次成为中国第五大支柱行业。汽车工业销售收入总额占整个工业销售收入的份额从1990年的2.2%上升到2003年上半年的6.6%，利润总额的比重从1990年的3.6%攀升到2003年上半年的10.3%。汽车工业的行业排名从2000年的第十位跃升至2003年的第五位（见表3-9）。

表3-9 中国2000～2003年行业销售收入排名

序号	2000年	2001年	2002年	2003年
1	通信电子	通信电子	通信电子	通信电子
2	电力	电力	电力	电力
3	化工	化工	化工	冶金
4	冶金	冶金	冶金	化工
5	纺织	纺织	纺织	汽车
6	石油加工	电气机械	电气机械	
7	电气机械	石油加工	汽车	
8	食品加工	汽车		
9	建材			
10	汽车			

资料来源：新华信报告《宏观环境和汽车产业分析》。

2. 加入WTO对汽车行业的影响

加入WTO后，中国政府在发动机制造、合资企业审批权、进口配额、汽车分销、国民待遇和汽车消费信贷等方面的政策有巨大的改变，这些政策直接影响着国内的汽车市场（表3-10）。进口轿车必然对国内轿车工业产生剧烈的冲击，未来中国轿车市场的竞争程度会越来越加剧，轿车的价格会有较大幅度的下降，未来对轿车的需求会稳步增加。2006年7月1日起实施的新的进口车型平均关税详见表3-11。

表3-10 中国加入WTO的部分具体承诺

发动机制造	从2002年1月1日起完全放开发动机合资企业的股比限制
省级政府的合资企业审批权	2002年可审批6000万美元以下的，2003年可审批9000万美元以下的，到2005年可审批1.5亿美元以下；从入世第三年起，内地将放开对汽车合资企业生产车型的限制
配额	2005年1月1日，取消进口配额，包括整车和零部件
汽车分销	将全面开放汽车分销领域，外资可不通过中间代理商直接从事汽车及相关产品的进出口以及在国内市场的营销，将进入涉及批发零售、售后服务、维护保养和运输等与分销相关的整个服务领域
国民待遇	允许外商设立独资企业经营；合营和独资企业享受国民待遇
汽车消费信贷	自加入WTO之日起，允许非银行的外资金融机构在中国提供汽车贷款融资、保险等业务；2002年后，外国银行可以将进入当地货币交易市场，在经济特区及部分特定地理区域内，享受与国内银行同等权利；5年后，地域及客户限制将全面取消

资料来源：新华信报告《宏观环境和汽车产业分析》。

表 3-11　2006 年 7 月 1 日起进口车型的平均关税

进口车型	客车	轿车	货车	专用车	汽车零部件
2006 年 7 月 1 日起的平均关税	25%	25%	20%～25%	9%～12%	10%

资料来源：新华信报告《宏观环境和汽车产业分析》。

3. 相关政策

新的汽车市场法律法规相继出台，进一步规范了汽车市场秩序，消除了轿车消费过程中不合理、不合法的限制，改善了轿车消费环境。

2003 年国家出台了《汽车消费政策》、《汽车产业投资管理规定》、《关于促进汽车工业发展若干意见》、《汽车贷款机构管理办法》、《个人汽车贷款管理办法》、《缺陷汽车产品召回管理规定》等，轿车消费环境进一步好转。银行汽车消费信贷规模的不断扩大、汽车保险费率及税费的不断降低以及燃油税的出台都将极大地激发人们的购车欲望，同时高速公路和城市道路的大规模建设也为私人轿车消费提供了便利条件。

4. 中国城市居民消费能力

伴随着中国经济的发展，居民可支配收入水平不断提高，居民购买能力迅速增强，截止 2003 年，中国城镇居民可支配收入达到 8500 元，增长率达到 6.27%（图 3-12）。

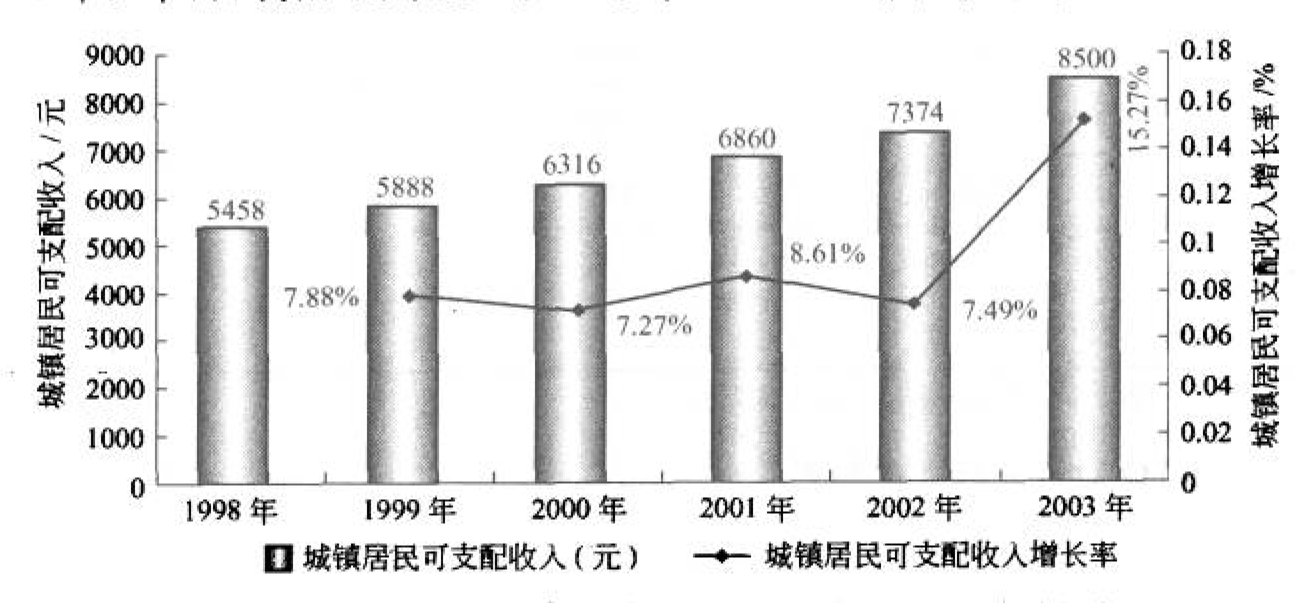


图 3-12　1998～2003 年中国城镇居民可支配收入及其增长率

城市居民家庭恩格尔系数的变化意味着消费结构也开始发生变化，人们已经由关注温饱转向关注享受生活。图 3-13 显示了从 1990 年到 2002 年中国城市居民家庭恩格尔系数的变化趋势。

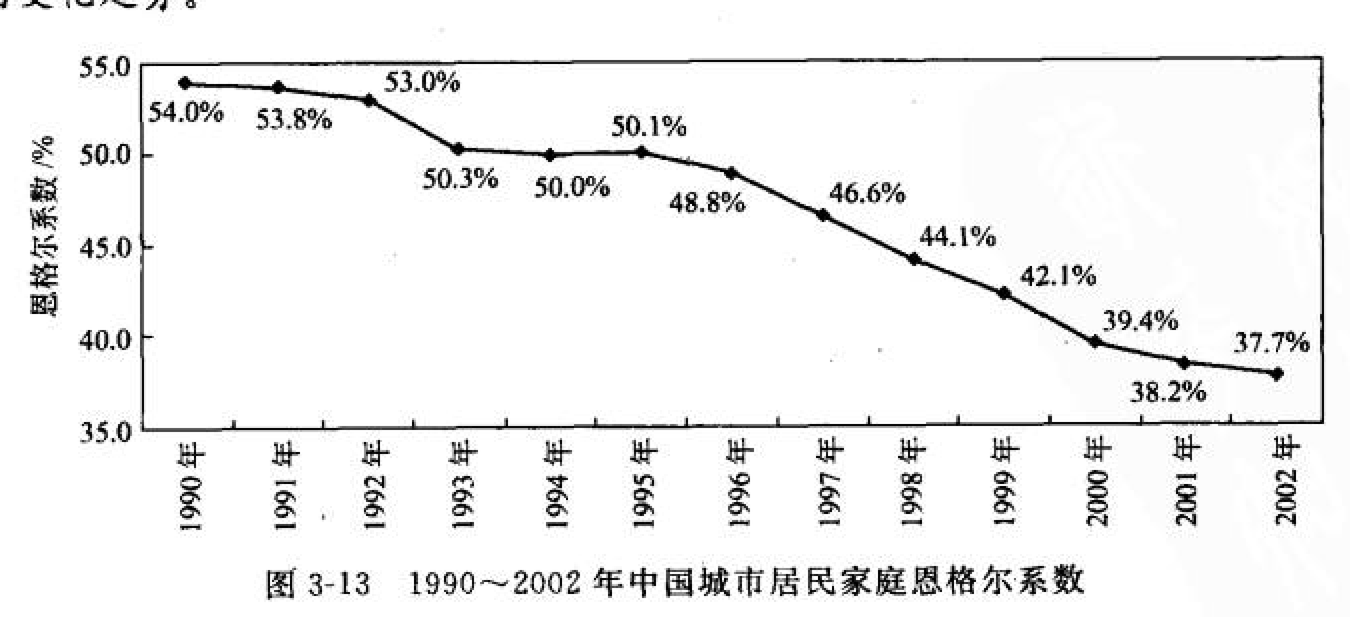


图 3-13　1990～2002 年中国城市居民家庭恩格尔系数

同时，2003 年中国人均 GDP 已经达到 1000 美元（图 3-14）。未来几年内，中国人

均 GDP 将保持稳步增长，据权威机构预计 2004～2010 年中国人均 GDP 年均增长速度将达到 6%左右，预计人均 GDP 达到 1550 美元左右。这标志着中国的汽车消费时代已经到来，1000 美元是消费结构变化的节点，在这个节点上，消费结构从吃穿用为主转向住、行和文化消费（旅游、教育、娱乐），私人轿车的购买热潮是不可避免的。

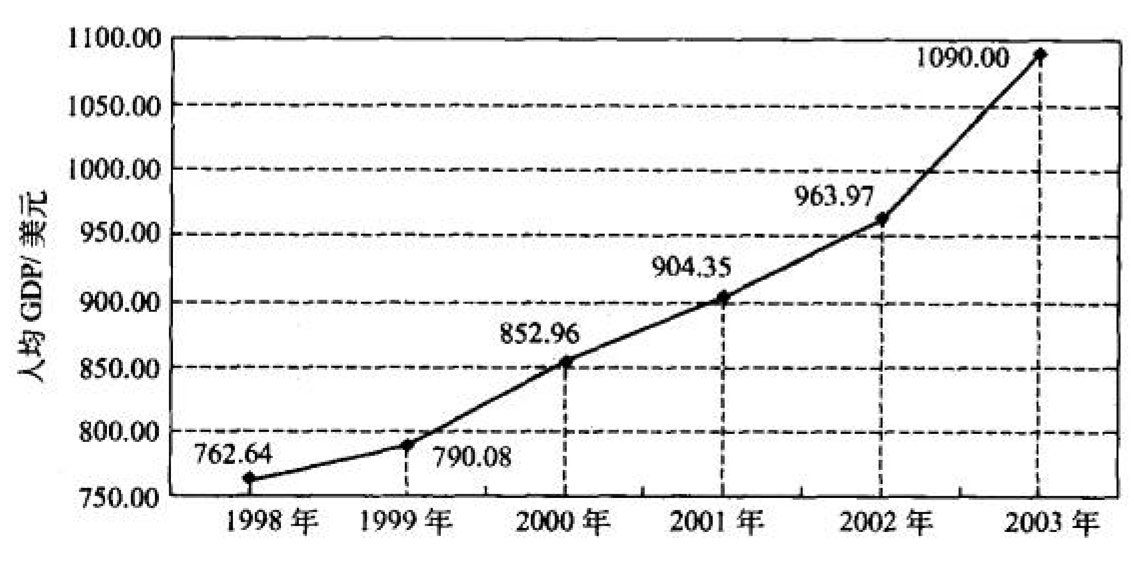
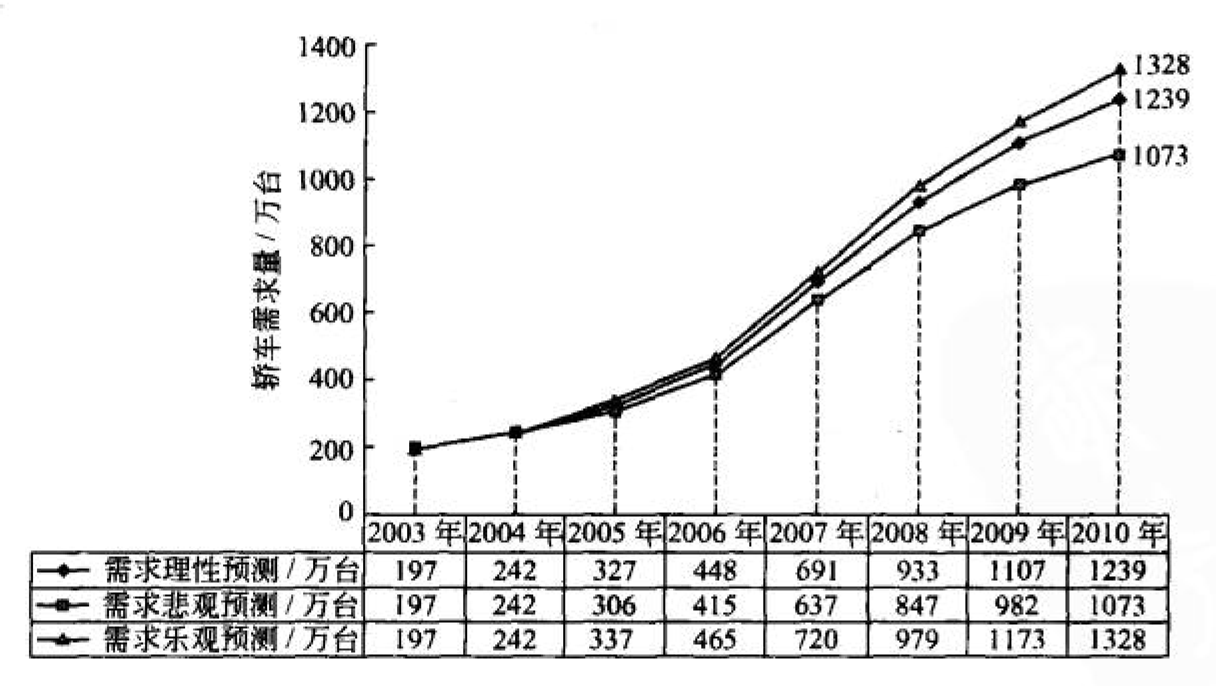


图 3-14　1998～2003 年中国历年人均 GDP

二、轿车市场状况

近几年来，中国的轿车工业发展很快，轿车市场的供需状况发生了非常大的变化，主要表现在以下几个方面：一是不少新的轿车制造商进入了轿车生产行业，市场上出现了不少新的轿车品牌，轿车市场的竞争程度有所增加，轿车在品牌、车型、价格、性能、内部装饰及外观方面的差别化有所增加，为消费者提供了更多的选择机会；二是轿车的价格普遍有所下降，轿车不再是中国老百姓不敢问津的奢侈品，家用轿车的潜在顾客迅速增加；三是对家用轿车的需求迅速增加。

根据中国城市家庭的购买能力和其他国家的发展趋势，中国汽车市场的保有量和需求量将持续增长，到 2010 年，汽车保有量将达到 7708 万量，需求量将达到 1407 万量；其中轿车的保有量将达到 4995 万量，需求量将达到 1239 万量（图 3-15）。



	2003 年	2004 年	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年
需求理性预测 / 万台	197	242	327	448	691	933	1107	1239
需求悲观预测 / 万台	197	242	306	415	637	847	982	1073
需求乐观预测 / 万台	197	242	337	465	720	979	1173	1328

图 3-15　2003～2010 年中国轿车需求量预测

资料来源：国家法改委研究院《世界汽车工业道路-趋势-矛盾-对策》。

1. 私人轿车需求

从中国城镇化发展的趋势和城市居民收入的变化来看，私人购车已经开始成为推动

中国汽车市场今后发展的主要力量。

国家统计局城市调查总队近日对城市居民家庭财产调查显示，城市中目前已有2.5%的家庭拥有汽车。在被访家庭中，现拥有1辆车的占2.2%，拥有2辆车的占0.2%，此外还有0.1%的家庭拥有汽车数量达到3辆以上。从国内汽车保有量比较大的城市来看，到2003年8月4日为止，北京私人机动车保有量达128万辆，占机动车总量的64%，其中私人轿车80万辆，北京市平均每百户家庭拥有私人机动车30.5辆，拥有私人轿车19辆；上海私人机动车达86万辆，平均每3辆轿车中就有1辆是私人轿车。2003年在北京、上海、广东的新增车辆中，70%～80%为私人购买。由此可见私人购车正逐步成为汽车消费的主导因素。

目前，中国13亿人口中3亿多人的年收入超过2000美元。目前拥有汽车的家庭绝大多数为高收入家庭。在不同收入家庭中，拥有汽车比例最高的是家庭年均收入10万元以上的调查户，其购车家庭所占比重达到50.8%；在户均年收入5.5万元以下的各组家庭中，购车率均未能达到5%。由此可见，中国目前汽车消费者主要为户均年收入超过5.5万元的家庭，这部分家庭在全部城市家庭所占比重为6.1%。

根据国家发改委宏观经济研究院的预测，到2006年私人轿车消费将占所有轿车消费的67.22%（见图3-16）。

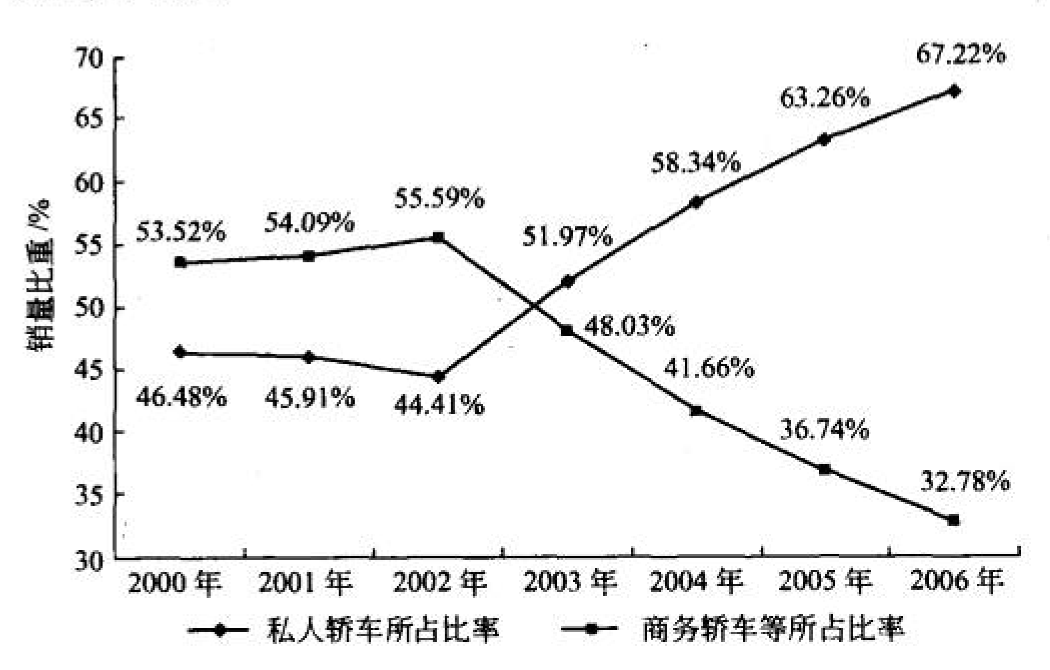


图3-16 轿车销量占汽车销量比重的变化

资料来源：国家发改委宏观经济研究院《世界汽车工业道路-趋势-矛盾-对策》。

预计2010年左右，中国每百户家庭拥有轿车15.4辆，总数大约为3378万辆以上。预计每百户汽车拥有量增长率在2007～2008年达到高峰，2009年开始逐渐回落，2010年中国人均GDP将达到1550美元，每百户拥有汽车32辆左右，其中轿车保有量占汽车保有量的70%，家庭轿车占轿车保有量的70%，全国总人口14亿人，城市化比率47%，平均每户3人，约2.19亿户（见图3-17）。

2. 紧凑型轿车市场

紧凑型轿车在中国国内轿车市场特指微型轿车和经济型轿车，发动机排量在0.8～1.6升、售价3～13万。

从2002～2004年的市场表现看，国内紧凑型轿车已经成为国内轿车厂家的必争之地，市场销售一直保持着高于国内轿车平均增长速度，在国内轿车市场占有率也在稳步提高。据统计，2003年，国内紧凑型轿车生产量增长率为90.28%，高于轿车产量增长率14.46个百分点，2004年国内紧凑型轿车销售量增长率为87.92%，高于轿车销售量

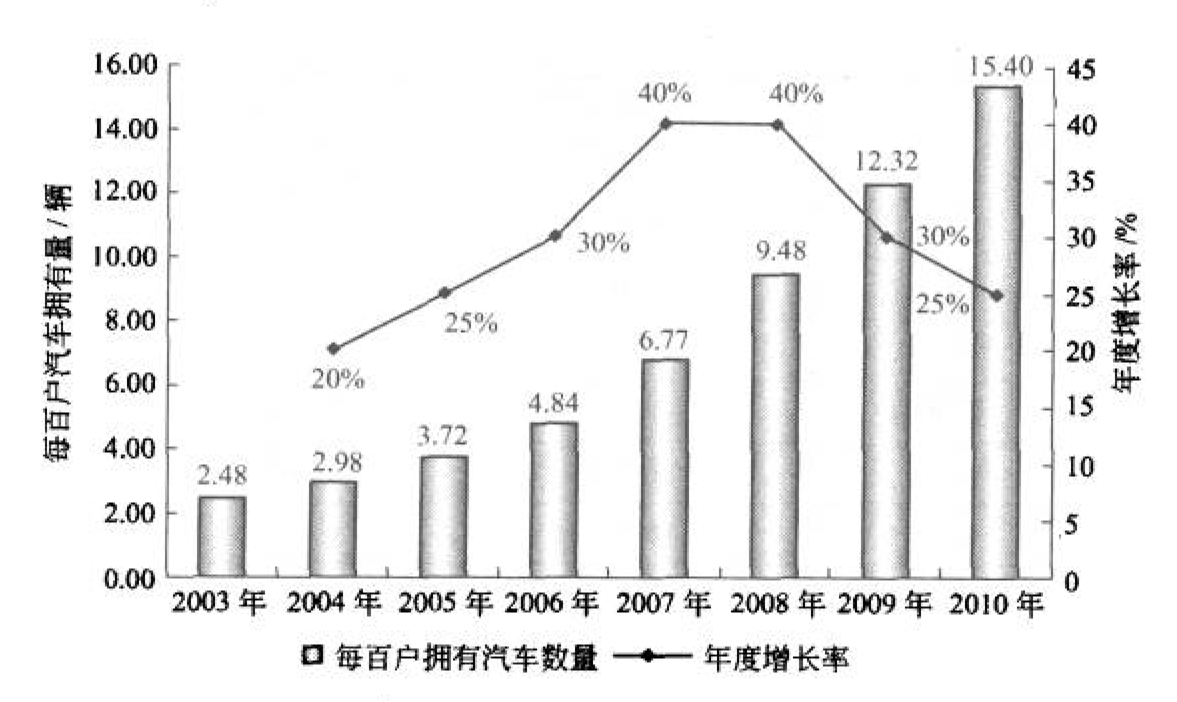


图 3-17　2003～2010 年中国每百户家庭汽车拥有量预测

资料来源：国家发改委宏观经济研究院《世界汽车工业道路-趋势-矛盾-对策》。

增长率 20.23 个百分点。表 3-12 列举了 2003～2004 年各种紧凑型轿车的销量及增长率。

目前国内共有 16 家汽车企业从事紧凑型轿车的生产和销售，厂家呈现强弱分明的态势，通用汽车的合资企业上海通用推出的赛欧在这个市场上表现出色，已连续三年产销过五万辆仅次于夏利，而众所周知夏利车销量的 40%来自于出租车采购的贡献。上海大众、广州本田、天津一汽、长安铃木、奇瑞、东风悦达起亚、吉利等紧随其后，这八家企业在国内紧凑型轿车市场占有率达到 80%，而南京菲亚特、天津一汽丰田、比亚迪、江南汽车、哈飞、昌河、一汽华利、上汽通用五菱这 8 家企业的市场占有率勉强达到 20%。

在中国紧凑型轿车市场 3～13 万元的价位区间内，可大致分为高、中、低端三个价位区间。高端的 9～13 万元紧凑型轿车，被称为高档经济型轿车，代表车型是：广州本田飞度、上海大众 polo、天津一汽丰田威驰、南京菲亚特周末风、西耶纳。其主要特点是：同步引进国外知名汽车公司最新车型，发动机排量在 1.3～1.6 升，外观时尚，配置高档（相当于中级轿车），2004 年降价幅度在 2～3 万元，价格中枢向 10 万元靠近，市场容量约 16 万辆，约占国内紧凑型轿车市场的 20%。

中端的 6～9 万元紧凑型轿车，也被称为中档经济型轿车，代表车型是：上海通用赛欧、天津一汽威乐、长安铃木羚羊、南京菲亚特派力奥、东风悦达起亚千里马、哈飞赛马、上海华普海域等。主要特点是：以引进国外成熟车型或自主开发为主，发动机排量在 1.3 升左右，外观端庄、气派大方、配置齐全，2004 年降价幅度在 2 万元左右，价格中枢向 6 万元靠拢，市场容量约 24 万辆，约占国内紧凑型轿车市场的 30%。

低端的 3～6 万元紧凑车，也被称为微型车或低档经济型轿车，代表车型是：长安铃木奥拓、比亚迪福莱尔、奇瑞 QQ、江南奥拓、哈飞路宝与百利、昌河爱迪尔与北斗星、浙江吉利、一汽华利幸福使者、上汽通用五菱 SPARK 等。主要特点是：以自主开发或仿制的自主品牌为主，发动机排量在 1.0～1.1 升左右，以夏利和奥拓为代表的实用型和以 QQ 为代表的时尚型为两大主流，并有相互交融之趋势，能基本满足代步工具的需求，2004 年降价幅度在 1.5 万元左右，价格中枢向 4 万元靠近，最低端售价向 3 万元靠拢，市场容量约 40 万辆，约占国内紧凑型轿车市场的 50%。

表 3-12　2003～2004 年紧凑型轿车销量及增长率

分类	车型	2004 年销量/辆	2003 年销量/辆	增长率/%
高档紧凑型轿车	飞度	80200	16562	384.24
	POLO	36634	50988	−28.15
	威驰	31438	49457	−36.43
	周末风	5252	4271	22.97
	西耶纳	11897	20737	−42.63
中档紧凑型轿车	赛欧	57839	51679	11.92
	威乐	12381	0	—
	威姿	5006	6668	−24.93
	夏利	112919	96180	17.40
	羚羊	54198	38713	39.99
	派力奥	9409	11731	−19.79
	千里马	55781	43934	26.97
	赛马	10645	20339	−47.66
	华普	10306	6477	59.12
低档紧凑型轿车	奥拓	55854	61302	−8.89
	福莱尔	17900	20253	−11.62
	QQ	49366	25186	96.01
	江南奥拓	10786	5436	98.42
	路宝	18453	7255	155.40
	百利	852	5483	−84.46
	北斗星	21101	36429	−42.08
	爱迪尔	6288	2078	202.59
	吉利	87104	67858	28.36
	幸福使者	4836	4736	2.11
	SPARK	10142	213	—
合计		796354	660970	20.48

资料来源：《汽车情报》2005 年第 6 期。

3. 高档紧凑型轿车竞争状况

随着中国消费者购买力的增强，以及由于竞争所导致的降价，中低档紧凑型轿车逐渐受冷，越来越多的普通消费者将目光集中在了高档紧凑型汽车，这个档次的汽车在性能方面表现优越，科技含量较高，在外观、舒适度、安全性等方面也要优于中低档紧凑型轿车。这些特性满足了消费者在一定经济条件限制下追求高品质生活的心理诉求。

(1) 三大品牌竞争状况

在高档紧凑型轿车市场，上海大众 POLO、广州本田飞度、天津一汽威驰目前稳定的占据了前三甲位置。这三款车在性能上各有千秋，市场推广策略也有很大的不同。

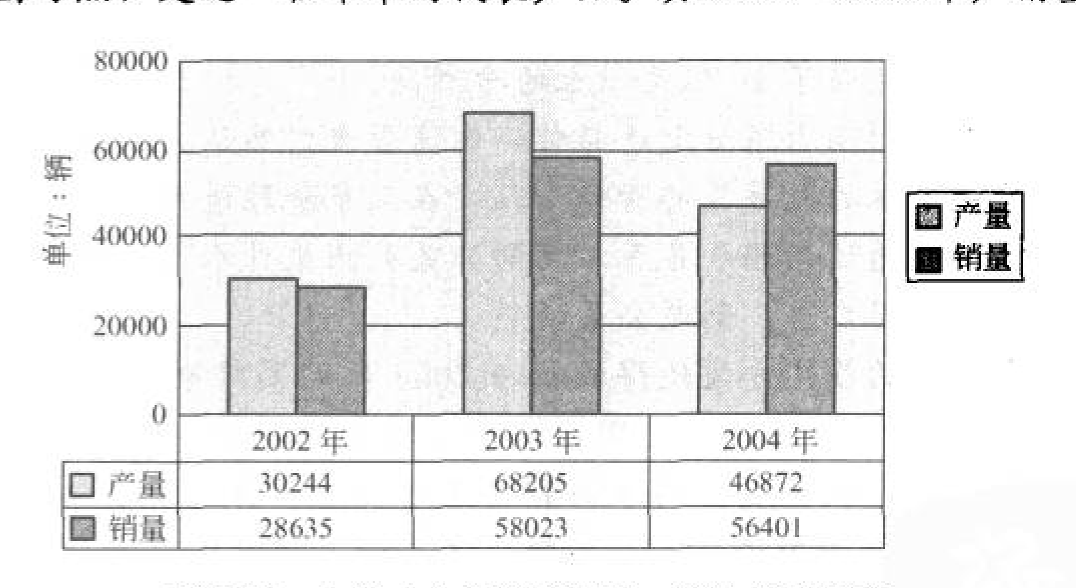
① 上海大众 POLO。上海大众投产以来，以其各款车辆良好的动力和出色的操控一直是国内家用轿车和出租车市场的领军者。2002 年 POLO 没有一个竞争对手，一上市就卖过了两万辆，甚至供不应求。

在营销推广上，上汽大众广泛地借助于媒体传播、行业展会、巡展路演、商业赞助，以及媒体、消费者试乘试驾等多种公关手段，全面加强了与消费者和其他社会公众在各个层次上的沟通，有效地向市场和社会传达了产品和企业信息，成功地竖立起上海大众POLO品牌的良好公众形象。

上市前，关于POLO产品“动感、时尚”的宣传就引起了全国媒体的广泛注意，为POLO上市创造了良好的媒体氛围。正式上市后，针对当时车市的降价风潮和公众嫌POLO定价过高的意见，上汽大众以高性价比为卖点，指出POLO是高档紧凑型轿车，得到了公众的认同，使POLO产品供不应求，而且遏止了当时众多厂商矫枉过正的盲目降价行为。2002年7月以后，上汽大众组织了大量关于POLO技术特性的媒体传播，展现了POLO轿车丰富的科技内涵，也建立了与消费者平等、理性沟通的传播信任。2002年9月，上汽大众以POLO冠名赞助了本年度的上海国际女子网球公开赛，并巧妙地利用了国际时尚人物俄罗斯著名网球美少女库尔尼科娃的公众吸引力，组织了影响力十分广泛的POLO品牌推广活动，取得了巨大成功，使POLO品牌的市场认知和品牌美誉度迅速提升，也将本年度的POLO公关活动推到了一个精彩的高潮。此外，POLO的路演巡展、消费者以及媒体的试乘试驾活动纵贯了全年。

不过，短暂的高峰之后，消费者开始对POLO表示出不满，这种情绪主要倾泻在了上海大众引以为傲的性价比上。当时的消费者对中低档汽车的消费观念就停留在注重外观、舒适度等外在因素上，POLO难以满足。没有CD，空调是选装，窗户要手摇，很多消费者认为花15万买这样的车有点不值。面对这种尴尬局面2003款POLO不得不降价1万。

尽管在产品本土化适应性及营销推广中存在种种问题，但POLO在高档紧凑车型的表现仍然可圈可点，是这一档车中的代表产品。其2002～2004年产销量见图3-18。



	2002年	2003年	2004年
产量	30244	68205	46872
销量	28635	58023	56401

图3-18 上海大众POLO2002～2004年产销量

资料来源：《汽车情报》2005年第6期。

② 广州本田飞度。广州本田飞度上市当月3天销售599辆，2003年10月份销售3871辆，2003年12月，攀升到6921辆，在上市后不到4个月的时间里，共销售16554辆。从2004年各月走势分析，飞度轿车产销量逐月上升，12月份月产销量跃上万辆大关。

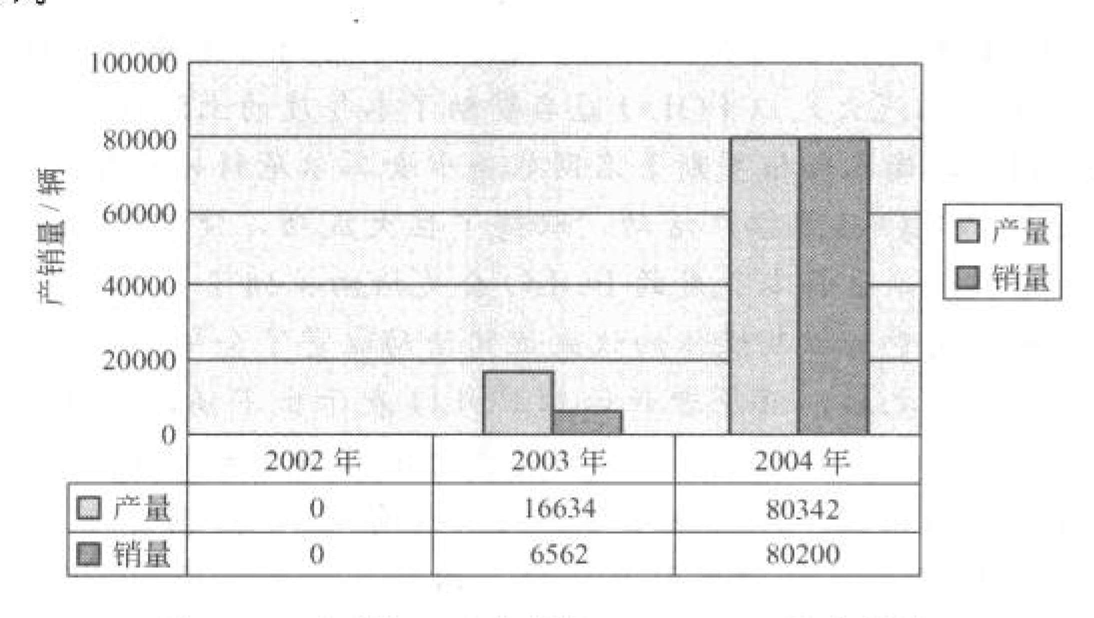
飞度在上市前进行了充分的市场调研，在产品选型上以三厢切入市场，因为80%的消费者更加认可三厢。在定价方面，也是参考了威驰、POLO等车型的价格，以确保竞争优势。

飞度整个的上市环节连接的比较紧密，从2000年年底放风，到2001年、2002年

通过各种场合对车型、价格进行报道，2003 年 3 月启动飞度选举活动，到 2003 年 4 月车展露面，以及关于上市日期的炒作，可以说环环相接，没受到对手太多影响，反而是给对手造成了一定的压力。

飞度上市的前奏别出心裁。用单纯、青春靓丽的女孩子作为它的形象使者，没有太多名利与金钱的俗念，给一个以效益为先的商业炒作多了一些别样的情调。飞度通常利用车展等重大活动进行新闻报道，在社会整体关注汽车的同时，发出声音，在大家进行价格调整时，讨论价格，总之紧随热点，省力省事。

凭借强有力的营销手段，飞度 2004 年创下了年销 8 万辆的成绩，远远高于其竞争对手（图 3-19）。



	2002 年	2003 年	2004 年
产量	0	16634	80342
销量	0	6562	80200

图 3-19　广州本田飞度轿车 2002～2004 年产销量

资料来源：《汽车情报》2005 年第 6 期。

③ 天津一汽丰田威驰。2003 年，天津一汽丰田凭借威驰一款轿车，在紧凑型轿车中占得了一席之位，并赢得了 10 亿元以上的净利润。

丰田品牌知名度和影响力不如上述品牌，但消费者仍然认为丰田的技术和品质是领先的。威驰上市前是采取的差异化的营销手段，在上市阶段进行了短期的电视和平面广告投放，绝大多数时间通过新闻和各种活动的公关效应提升人气，保持较高的媒体曝光率，并请张艺谋拍摄电视广告，制造公关话题。

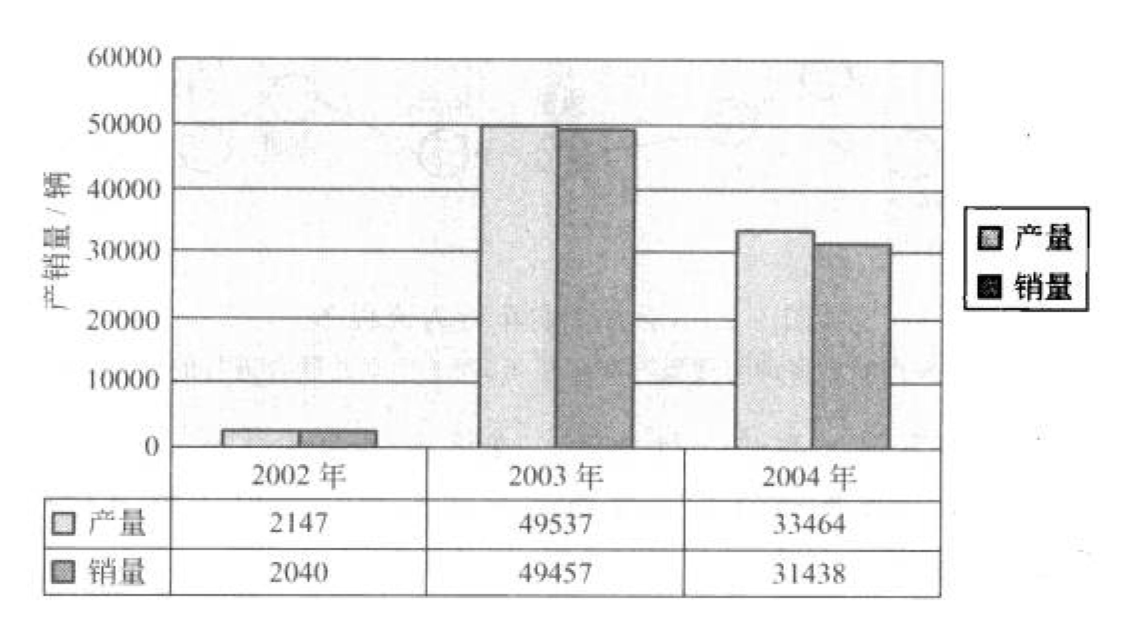
准确的定位和成功的推广方案使得威驰在 2003 年的高档紧凑型轿车中取得了满意的成绩。但 2004 年，由于一直未参与国内汽车价格大战（仅仅优惠 5000 元），加之天津一汽丰田已经将发展重点放在国内中高档轿车市场上，立足向上发展，2004 年推出花冠轿车，2005 年将投放皇冠轿车，威驰轿车产销量有所滑坡（图 3-20）。紧凑型轿车将不再是天津一汽丰田今后发展的重点。

（2）预计 2005 年上市的几款高档紧凑型轿车

① 长安铃木雨燕。从长安汽车 2004 年度商务大会上传出消息，2005 年一季度，长安铃木公司首款全球同步上市车型雨燕将正式投放市场。雨燕是长安铃木第一款真正与国际同步的车型，首次面世是在 2004 年的巴黎车展上。新款雨燕造型和内饰借鉴了大量概念车的设计元素，别致的造型将吸引一批时尚年轻人的注意。

② 东风日产 Tiida。这款车预计上市时间 2005 年，预计售价 15～20 万元。据了解，日产 Tiida 是一款紧凑的 5 门轿车，配备了 1.5 升发动机和 CVT 变速器。

③ 标致 206。预计上市时间 2005 年上半年，其激情、活跃的风格是法国浪漫主义和欧洲时尚完美结合的产物，演绎了家庭轿车的新概念。标致 206 发动机共有 4 种排



	2002年	2003年	2004年
产量	2147	49537	33464
销量	2040	49457	31438

图3-20　天津一汽丰田威驰2002～2004年产销量一览

资料来源：《汽车情报》2005年第6期。

量，即1.1升、1.4升、1.6升及仅用于运动型的2.0升。标致206系列的装备齐全，用户可根据需要选装。

可以看出，2005年的高档紧凑型轿车市场竞争更加激烈，产品品质进一步提高，国际汽车十大品牌中又有两家参与到了竞争当中，日产Tiida和标志206将凭借其强大的品牌号召力及优良的性能取得良好业绩，雨燕作为一款个性鲜明的小车也将会受到时尚青年的追捧。

4. 消费者行为分析

尽管目前家用轿车日益普及，但相对于首次购买高档紧凑型轿车的普通家庭来讲，轿车仍然是个高档的耐用消费品，甚至是个奢侈品，因而这类消费者在购买汽车时表现得远远没有那么从容。

（1）购车目的

在中国，轿车曾经较长时间的被认为是身份、地位的象征，但近年来越来越多的消费者开始还轿车以交通工具的本来面目，对车辆的要求也更多注重内在品质，表现在对车辆安全性、操控性、动力性等因素的考虑优先于普通的外观、内饰等因素。消费者购车的目的具体见图3-21。

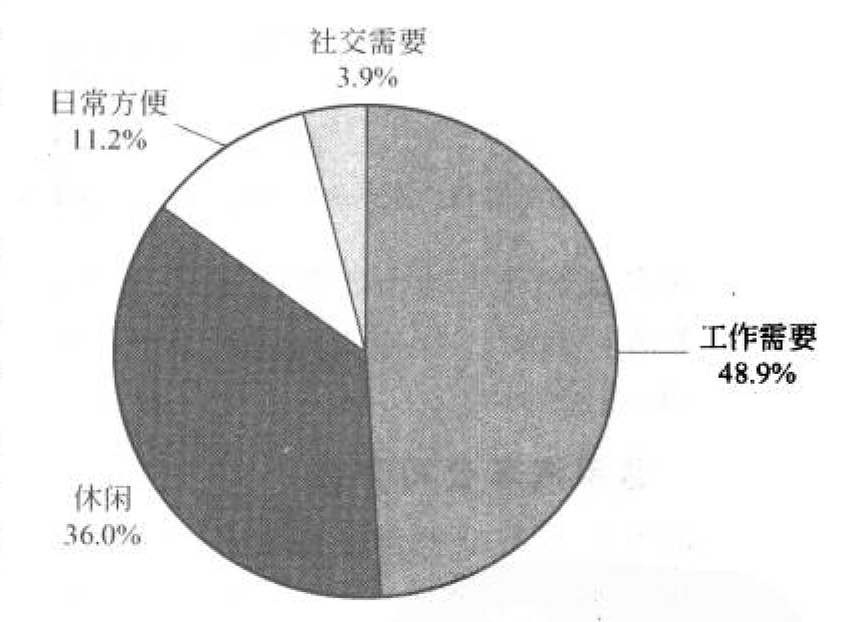


图3-21　消费者的购车目的

资料来源：零点前进咨询与搜狐汽车频道于2004年9月联合进行的网上调查。

（2）购车流程

作为高档消费品，消费者在购买汽车时经过了一个较为复杂的流程选择。根据调查，大多数消费者都经过了图3-22所示的流程。

购车过程的每个环节都可能影响消费者的决策。值得注意的是日益先进、越来越复杂的各项汽车新技术又使得普通消费者难以抉择。思想上，谨慎、理性，在一定程度上采用一些指标辅助理性决策；但行动上，由于对汽车知识的缺乏难以做出真正理性和科学合理的选择。

（3）购车五因素

通常消费者在进行某一消费行为时会预先有个判断，大约会考虑的一些基本因素有

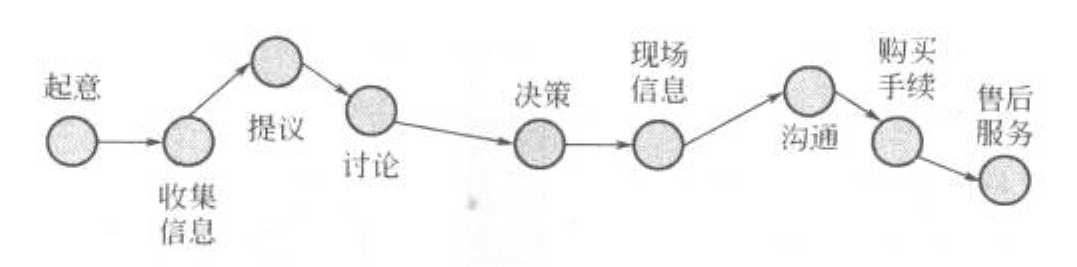


图 3-22 消费者购车行为流程图

资料来源：零点前进咨询与搜狐汽车频道于 2004 年 9 月联合进行的网上调查。

预算范围，所购商品的品牌、品质、性能等。在汽车消费中，消费者对于所购车辆的品牌、价格、性能、配置以及车辆的外观普遍的非常重视。其中消费者对于汽车性能指标的关注度具体见图 3-23。

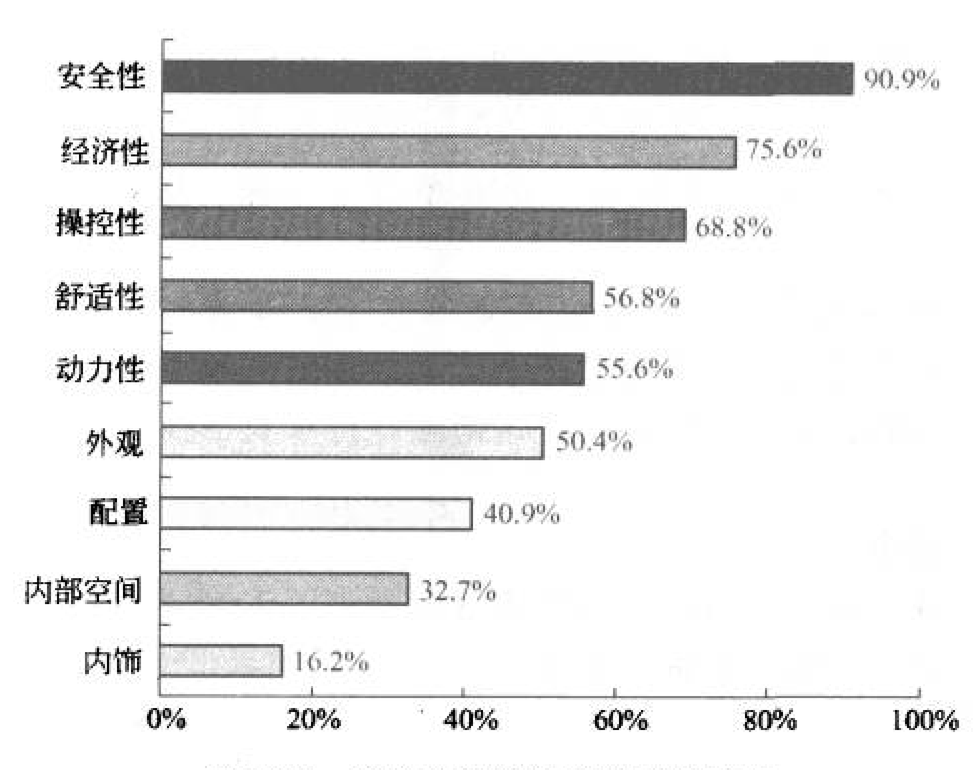


图 3-23 消费者关注的汽车性能指标

数据来源：零点前进咨询与搜狐汽车频道于 2004 年 9 月联合进行的网上调查。

根据零点前进咨询与搜狐汽车频道于 2004 年联合进行的网上调查结果，将购车五因素设定为：品牌、价格、性能、配置、外观。消费者进行排序选择，决策顺序是价格范围-品牌-性能-外观-配置。

三、通用汽车公司介绍

通用汽车公司是世界上最大的汽车公司，年工业总产值达 1000 多亿美元。它是由威廉杜兰特于 1908 年 9 月在别克汽车公司的基础上发展起来的，成立于美国的汽车城底特律，现总部仍设在底特律。它在美国及世界各地雇员达 80 万人，分布在世界上 40 个国家和地区，每年的汽车总产量达 900 万辆。通用汽车公司是美国最早实行股份制和专家集团管理的特大型企业之一。通用汽车公司生产的汽车，典型地表现了美国汽车豪华、宽大、内部舒适、速度快、储备功率大等特点。而且通用汽车公司尤其重视质量和新技术的采用，其产品始终在用户心中享有盛誉。

1. 通用汽车公司的旗下的品牌

通用汽车是一个成功的多品牌战略实施者，旗下共有 12 个汽车品牌：别克、凯迪拉克、雪佛兰、GMC、通用大宇、霍顿、悍马、欧宝、庞蒂亚克、萨博、土星和沃豪。这些品牌根据不同的细分市场进行了区分，每一个品牌都有其独特的个性和品牌气质。其中别克、凯迪拉克、雪佛兰是通用最重要的三大品牌。

（1）别克

别克作为通用引入中国的第一个品牌，为通用公司在华的发展奠定了坚实的基础，使得通用在中国消费者心目中留下了良好的企业形象。

从 1999 年 12 月第一辆别克下线至今，别克在中国市场共销售近 60 万辆。1998 年通用汽车的别克来到中国，未经提示的品牌知名度为 14%；6 年之后，未经提示的品牌知名度达到 83%，成为中国汽车市场上当之无愧的强势品牌。

别克以大气现代的设计、领先的动态舒适科技及贵宾式的关怀服务，体现目标消费者的卓越身份和成就感，既满足其尽享生活的热望，又激发其再创新成就的动力。其"心静思远，志在千里"的品牌理念，与"大气沉稳，激情进取"的产品内涵，多年来已深入人心，得到了市场与消费者的一致拥戴。别克旗下各个子品牌定位清晰：高档轿车，以成功人士为目标消费群的君威；中档轿车，以中间阶层为诉求对象的凯越；高档商务车，以商务精英为目标受众的陆上公务舱；经济型家庭轿车，倡导年轻白领"优质新生活"的赛欧。

同时，别克还着眼于与其他品牌形成差异化，并且力图成为每个细分市场的标准制定者。与其竞争对手大众相比，别克更加体现了以中国消费者为中心的理念，从外观到内饰，既大气沉稳，又符合了东方人的审美观。

（2）凯迪拉克

凯迪拉克的目标是成为中国豪华车市场上出类拔萃的顶尖品牌。它为那些具有胆识、远见和开拓拼搏精神的领先者，带来独一无二的大胆设计、前瞻性创新科技、领先的动力与驾控性能、卓越的全方位驾乘表现以及其独有的全程豪华品牌体验，以"敢为天下先"的精神为中国豪华车市场设定崭新的标准和格局。它的品牌个性非常符合中国日益增多的富人群体需求。

但作为高端品牌，尽管单车利润相对更高，但其销量有限，不能撑起通用在中国另一利润支柱的重担。

（3）雪佛兰

雪佛兰的国际品牌血统已经传承了近百年，是通用汽车全球销量最大的品牌，自 1912 年推出第一个产品以来至今销售总量已超过 1 亿辆。其市场覆盖到 70 个国家，曾经创下每 40 秒销售一部新车的记录。2003 年雪佛兰全球销量超过 360 万部新车，占全球汽车当年总销量的 5%。作为通用汽车旗下最为国际化和大众化的品牌，雪佛兰拥有强大的技术和市场资源，其品牌定位是一个大众化的、值得信赖的国际汽车品牌。雪佛兰品牌个性是：值得信赖、聪明务实、亲和友善、充满活力。

作为以生产全系列乘用车为运作目标的汽车企业，别克、凯迪拉克、雪佛兰三峰并峙，将使通用汽车在中国形成一个更加完善、覆盖面更加广泛和合理的品牌组合及产品系列组合，可以满足消费者对豪华车、中高档车和大众化车的不同层次需求。通用汽车中国推出雪佛兰品牌，应该说是其品牌战略早已规划在册的一步棋，并希望将它做成上海通用在中国销量最大的汽车品牌。但这个享誉全球的品牌在中国的发展却并不顺利。

2. 通用汽车本土化战略

通用汽车在全球采取了以其全球研发平台为基础的本土化战略，充分考虑当地市场的消费习惯、文化特征来调整车型和营销策略，在中国也不例外。

在中国市场，通用是后来者。1997 年，通用汽车与上海汽车工业集团合资成立上海通用汽车公司，双方各占股 50%。之后通用又组建了金杯通用和上汽通用五菱。

通用汽车进入中国以来，从未寻求对其本土合作伙伴控股乃至独资的地位，一直保

持一种对等的地位。这和他的老对手大众一直寻求独资的做法截然相反，反映了通用一开始就下定决心走本土化的道路。

（1）与合作伙伴亲密无间

通用自两家公司合作之初就明确了定位："通用汽车必须是一家为中国人着想的公司"，而不是"一个在中国的美国公司"。通用在与上海汽车工业集团联手扩张的时候，一直谨慎地恪守着与上海汽车工业集团对等的地位，小心地营造着均衡扩张、互利共赢的局面。

通用汽车在中国的发展愿景是：携手战略合作伙伴，致力于成为中国汽车工业的最佳参与者和支持者。这种态度和原则也得到了中国政府的大力支持。

（2）产品本土化

在"以顾客为中心"的经营原则指导下，从中国市场需求出发，在通用汽车全球资源平台上挑选适合中国市场的车型，并针对中国市场的特点，对每一款产品进行了大量本地化的设计改进，使每一款产品不但符合中国用车环境，外形、内饰、配置等越来越满足中国用户的功能和审美需求，就连名字也极具中国特色。

（3）零部件国产化

在零部件配套体系方面，上海通用一直遵循坚持以国产化为主和国外零部件采购为辅的策略，致力于国产化，目前每个车型达到了60%以上的国产化，因此成本控制得相当好，这也是通用利润高居榜首的主要原因。

通用在国内成立的泛亚汽车技术中心也为通用引进新车型节约了不少成本。泛亚不仅对引进的原型车进行本土化改进，并将改进的产品融入通用全球的设计体系。

（4）营销本土化

在营销方面，通用从品牌内涵到销售渠道都进行了本土化改造，来适应中国市场，适应中国消费者。通用汽车采用"上海通用授权销售服务中心"的扁平化品牌专营体制，采用多品牌并销的渠道策略，最大限度地享用合资品牌的渠道。

虽然通用汽车的本土化战略非常明确，但在实施过程中也难免会出现问题。

四、雪佛兰品牌的失利

雪佛兰品牌的中国推广最早可追溯到2001年，先后推出了雪佛兰开拓者SUV和雪佛兰SPARK。

1. 雪佛兰开拓者SUV

1999年，通用公司成立了在中国的第二家合资公司金杯通用，其中通用汽车公司出资50%，金杯汽车股份有限公司、辽宁发展集团有限责任公司、辽宁能源总公司、沈阳汽车工业资产经营有限公司持有其余50%股份，总投资2.3亿美元。

雪佛兰开拓者SUV于2001年12月15日下线，2002年、2003年每年仅卖出了三千多辆，而金杯通用的年产量可达3万辆。2004年，由于公司亏损严重，最终由上海通用收购，这款雪佛兰的中国处女车型也就此退市。

（1）中国SUV市场

SUV第一次出现在中国是在20世纪80年代，是北京吉普汽车生产的切诺基，一经推出就大获成功，那时SUV这个概念似乎还不存在。20世纪90年代中后期，SUV在中国又掀起短暂的热潮，但一些粗制滥造的SUV扰乱市场秩序，损害了SUV在消费者心目中的形象。2000年之后，国际油价上涨给SUV又泼了一盆凉水，SUV市场从那之后整体走入低谷。

2001年的国产SUV总销量才73273辆，不到乘用车市场的5%，同比增长也不过7.54%，虽然当时也有观点认为国内SUV市场发展潜力极大，但产品结构明显不合理。那个时代，私家车消费才刚刚开始，很多人的第一辆车都会选择传统轿车，而这种个性化的SUV车型则乏人问津。因此国内无论合资企业还是自主品牌，更多都放在轿车生产上，SUV当时只能算是边缘车型。而雪佛兰进入中国的第一个车型恰恰选择了SUV，这无疑是铤而走险。

（2）产品

雪佛兰SUV自1969年面世以来，一直是运动型多功能越野车的先锋。从1995年开始，雪佛兰"开拓者"在美国获得了28个奖项，但这款车进入中国市场后并未做出相应的本土化改造。这款车沿袭了美国车讲究豪华、宽大、舒适，对油耗、技术和细节不够重视的特点，使得中国消费者对其认同感不强。

（3）定价及渠道管理

由于开拓者SUV的大部分零部件都源自进口，因此这款车的生产成本要高于其他品牌同类型车，同时预期过高的利润空间使得开拓者的定价过高，在当时价格敏感的市场上缺乏竞争力。

为了打开销量，2003年年底，金杯通用对开拓者六款车型中的五款进行了降价，最大降幅达到了6万元（表3-13）。

表3-13　降价车型一览表

车型	原市场零售价	降价后市场零售价
2.4STD	189800元	189800元
2.4DLX	219800元	204800元
3.0Base	249800元	224800元
3.0STD	279800元	234800元
3.0DLX	309800元	249800元
3.0AT	319800元	259800元

资料来源：新浪网汽车频道。

不过，雪佛兰开拓者的价格"跳水"并未在市场引起太大反响。由于厂家单方面宣布全面降价，与之配套的经销商补偿措施却未同时出台，致使经销商推广热情不高，再加上当时竞争车型增多，雪佛兰的市场空间更受到挤压。

雪佛兰开拓者在中国市场的出师不利给雪佛兰未来的中国本土化发展蒙上了阴影。

2. 雪佛兰SPARK

继雪佛兰开拓者初涉中国车市之后，雪佛兰的另一款车型SPARK于2003年12月8日上市。相比开拓者，SPARK是一款十足的小块头，排量仅为0.8升。这是通用汽车在微型车市场的一次试水。

雪佛兰SPARK的基础设计由包括英国、德国和韩国本土技术中心的国际精英团队完成，外形设计则由超级跑车法拉利的设计者——意大利顶级设计师乔治亚罗亲自担纲，而整车的系统开发，更是几乎汇集了来自美国、英国、法国、日本、意大利、德国、韩国等全球的最优势资源。

这样一款系出名门的明星级小车似乎看起来风光无限，但在中国市场上并未得到消费者的普遍认可。

(1) 成本

这款精灵小车虽说在通用五菱生产，但除了轮胎、玻璃和保险带，其余零部件都是进口的，可想而知，价格不会太低。

(2) 定价

首批投放的0.8升SPARK手动挡、自动挡售价分别为6.18万元和7.28万元。在这个价位之上有千里马、派力奥、赛欧等，下有路宝、爱迪尔、QQ、长安奥拓、北斗星等，上下两端都有多款车型激烈竞争。SPARK定出不高也不低的价位可谓剑走偏锋。

做出这样的定价，通用有两种考量：一是，相信自己拥有的高贵血统、品质和高性价比能赢得消费者，特别是白领阶层的欢心；二是，想避重就轻，找一个市场空当，暗度陈仓，巧妙占领市场，悄悄地与几大竞争对手对决。但消费者似乎对此并不买账。

(3) 营销推广

由于通用极力宣传SPARK拥有雪佛兰的正宗血统、高贵品质等，消费者对它产生了无限期待。另外，SPARK让人难以捉摸的官司悬念、品质悬念、价格悬念、上市时间悬念，更是吊足了消费者的胃口。在各地车展上，前往参观和预订SPARK的消费者络绎不绝。但最终由于后续上市时间、价格、售后、产能等不当组合，使得这款令人期待的小车并未取得骄人的战绩。

(4) 相关事件：SPARK和QQ的知识产权纠纷

2003年初，通用汽车称：奇瑞的QQ车与以大宇微车Matiz为基础的雪佛兰SPARK车存在着惊人的相似性。2003年年底，通用汽车再次向外界证实，上汽奇瑞的新车"东方之子"涉嫌侵犯其通用大宇美男爵轿车车型。但这场沸沸扬扬的官司并未为SPARK的业绩增加砝码。2004年，QQ以近5万辆的销售量遥遥领先SPARK。而SPARK虽取得微型车销量第二的成绩，但其年初的高价策略未获市场认同，全年销量的2/3得益于9月份以后的调价。

五、重新调整雪佛兰品牌本土化定位

为了尽快地挽救雪佛兰在中国的败局，迅速的得出解决方案，通用汽车中国公司临时成立了雪佛兰项目组来分析研究对策。项目组由四人组成，负责人由通用中国区营销副总裁潘威廉亲自担任，其他三人分别是：产品部经理张帆，销售部经理穆天奇，市场部经理叶丽。

潘威廉已经在通用工作了十六年，一直在美国本土从事营销工作，经验丰富。他目睹了中国车市的快速成长，对这个市场充满了期待，雪佛兰在中国的发展受挫使他认识到了本土化营销战略的重要性。他决心将雪佛兰品牌在中国发扬光大，并使雪佛兰和别克一样担当起中国区利润来源的另一个支柱。

经过讨论，项目组决定先确定雪佛兰品牌的定位及产品选型，再制定具体的营销推广方案。

1. 市场定位

雪佛兰品牌风行北美和全球近百年，初入中国本土化色彩明显不足，这与实际运作中的品牌建设思路不符。如何做到既有效传递雪佛兰品牌悠久的历史和国际大品牌风范，又体现其本土化的亲和、国际品牌服务中国消费者的理念？由于之前雪佛兰开拓者SUV和SPARK的出师不利，为了清楚认识雪佛兰品牌目前在中国消费者心目中的印象，公司决定聘请罗兰贝格作为外脑介入这次调查。

(1) 消费者调查结果

① 中国消费者对雪佛兰品牌的认知。罗兰贝格在中国的20个城市做了一个有关对雪佛兰品牌的认知情况调查，调查结果显示有56%的消费者对雪佛兰的概念就是SUV，30%的消费者认为雪佛兰是生产微型车的低端品牌，其余消费者则对雪佛兰一无所知。在问及雪佛兰品牌理念时，几乎所有的消费者对其一无所知。

雪佛兰在美国的品牌主张是"条条大道，雪佛兰"，但这在中国并不适用，先不说这样的说法有模仿"车到山前必有路，有路必有XX车"的嫌疑，这其中表达出来的品牌主张也与中国目标受众的需求不符，雪佛兰需要中国式的表达。

② 雪佛兰品牌和通用汽车的关系认知调查。当问及中国消费者雪佛兰是否是通用汽车的品牌时很多人回答是不确定，在消费者心目中中国上海通用汽车公司就代表通用汽车，而雪佛兰之前上市的开拓者SUV和SPARK分别出自金杯通用和通用五菱，但消费者对这两家公司的认可程度不高。另外，由于上海通用之前一直主打别克品牌，这使得消费者又有了另外一个认知，即通用就是别克，别克就是通用。

这些调查结果表明消费者并不认为雪佛兰是通用的品牌，同时对通用的多品牌战略也是知之甚少。

如此可见雪佛兰品牌在中国消费者心目中的印象是模糊的、不统一的，如何修复、改良、重塑雪佛兰品牌是一项艰巨的任务。

(2) 雪佛兰的目标市场及市场定位

目前雪佛兰的主力车型包括轿车、卡车、SUV、跑车等，多达上百款的车型几乎覆盖了市场上的主流需求。面对诸多的细分市场，雪佛兰在中国市场又该如何迈出第一步呢？根据SUV和SPARK的上市经验，要想把雪佛兰打造成通用汽车在中国的又一支柱品牌，必须重新对雪佛兰进行定位并充分重视品牌本土化问题。

通用需要打造一个品牌来开拓紧凑型轿车市场，雪佛兰将当此重任。雪佛兰在美国被定位为一个大众化的值得信赖的汽车品牌，品牌个性是：值得信赖、聪明务实、亲和友善、充满活力。在中国，购买紧凑型轿车的消费者大多是25～35岁的青年人，雪佛兰的品牌个性恰恰符合这些消费者的心理需求。

通过一系列调查分析，项目组对雪佛兰品牌做出了如下定位。

① 目标市场。紧凑型轿车（发动机排量在1.0～1.5升、售价5～13万），重点在高档紧凑型轿车。

② 目标客户。年龄在25～35岁的城市白领，中等收入家庭。

③ 品牌内涵。继承"值得信赖、聪明务实、亲和友善、充满活力"的品牌个性，但要融入中国文化进行传播。

2. 产品设计

作为世界第一大汽车生产商，通用汽车有着实力雄厚的研发设计团队，在全世界有19个设计中心，同时为了整合全球资源，以客户需求为导向，推动跨国或跨部门的协同设计合作，既能发挥各地区的优势，又能避免项目团队过度分散，通用启用了PLM系统，使得通用汽车可以同时开发48个项目。利用PLM把分布在全球的19个设计中心与供应商连在一起，使得通用汽车的设计、工程人员可以从公司的任何一个所在地即时获得任何资料，与外部供应商一起进行设计、工程和制造计划。

在中国，1997年通用成立了上海泛亚汽车技术中心，可以在通用汽车设计一款车型时，同步补充中国本土的信息资料，使之在研发的同时考虑中国因素，从而有可能使新车型实现包括中国在内的全球同步上市。

一款车的开发周期是3年左右，如果一切从头开始，中国市场等不起，项目组一致认为雪佛兰新上市的汽车可以在通用现有的产品库中挑选并结合中国消费者的使用习惯和中国路况进行本土化的开发与调校。根据目标市场，项目组将汽车排气量定在1.4升、1.6升和2.0升。

产品的初选由产品部经理张帆和销售部经理穆天奇来负责，张帆在泛亚工作过两年，技术出身，对通用汽车近年来推出的新车型有较深入的了解。张帆将产品锁定在Kalos和Evanda两个车型，这两款车出自韩国大宇设计中心，韩国大宇设计的车型更多的考虑亚洲人的审美和生活习惯，通用在中国最成功的凯越就出自韩国大宇之手。

(1) Kalos车型

Kalos的设计和制造并不是在一个国家和由一家公司完成的，各部位的设计集合了包括意大利、德国、日本等国家，其中大宇韩国设计中心完成了车身结构和底盘的后期开发。

在销售上，整合品牌资源来迎合不同国家消费者的品牌喜好。在产地韩国，以Daewoo Kalos品牌销售；在加拿大，则以Pontiac Wave，Suzuki Swift+和Chevrolet Aveo5 3种品牌销售；在美国，通用理所当然地以美国大众熟知的Chevrolet Aveo5进行销售；欧洲市场上，这款车又被称做Chevrolet Kalos；而在澳洲和新西兰，则被冠以澳洲的当地品牌Holden Barina。在2004年北美J. D. Power小型车细分市场的新车质量调查中Kalos排名第一。

Kalos的特点如下。

首先，是“大视野”。这款车驾驶座椅高度得到提升，配合其独创设计的v型仪表台，拓展了驾驶员的视野。

其次，是“大空间”。车身长度为4310mm，车身宽度为1710mm，轴距达2480mm，内部车厢宽度1340mm，这些都保证了比国内同级别POLO、飞度等更大的内部空间。

最后，是“大设计”。作为一款全新设计开发的小车，它从大处着眼，以最时尚的设计语言，勾勒出动感、俊朗的外形，以及活跃、精致的内部空间，从而与其年轻、时尚的目标消费群的个性相得益彰。

(2) Evanda车型

卓越的外观设计。外形由法拉利的设计者、全球顶级的意大利乔治亚罗设计公司担纲。刚柔并济的直、弧两条引擎盖立体肌力线，由进气口向车身两侧自然延展，具强立体感的双晶环管式头灯组采用鹰眼造型设计，统一和谐，造型英俊；精致洗练的流线型高腰线飞扬于车身两侧，让雪佛兰传统气质与现代时尚交相辉映。

高品质的配置。它分别采用了来自通用澳洲霍顿的D-TEC 2.0升DOHC16阀门汽油发动机，以及被称之为“全球顶级轿车御用变速箱供应商”德国ZF公司的4HP-16电子自动变速器。Evanda所拥有的同级车中最长的4770mm车长，令车身宽大、内部空间充足，独显从容稳健风范。宽敞的车内空间，雍容舒适而不夸张的内饰风格，使人置身车内倍感亲切，更有扑面而来的实用气息。运动轿车三环独立式仪表板、高对比冷媒背光、大曲率仪表遮光罩，使行车信息清晰，一目了然。

先进的技术。Evanda是目前国内同级车中唯一采用“速度感应式动力转向系统”(SSPS)的车型。在降噪隔音方面，从发动机悬置形式、支架、发动机附件结构到散热以及进排气系统等全方位的NVH工程，在技术上保证发动机运转宁静顺畅。

通过讨论，大家一致认为这两款车符合雪佛兰的市场定位，同时有在国外的成功销

售经验，是雪佛兰重新上市的不错选择。考虑到中国合资企业的管理能力、技术设备、品牌运作等多方面因素，通用决定将雪佛兰品牌授权给上海通用进行运作。

3. 定位推广

雪佛兰在中国市场原有的品牌认知是模糊、不统一的，要想改变这种局面，市场部经理叶丽认为在营销推广方面，一定要加强与消费者的沟通，重新确立消费者对雪佛兰品牌的信任，改善品牌形象。她提出了一些自己的想法。

（1）隔除市场噪声

由于之前雪佛兰品牌的授权不当，为雪佛兰重新验明正身非常重要。雪佛兰虽是通用最新推出的品牌，但其体系竞争力，已经为雪佛兰运营体系带来丰厚的资源和共享经验。顺应着这一基本思路，强调“来自上海通用汽车的雪佛兰”，是隔除市场噪声的根本策略。此雪佛兰，非彼雪佛兰。

（2）确立消费者信赖

根据对现时中国汽车消费市场的调查并结合雪佛兰的品牌背景，“值得信赖”成为雪佛兰品牌的核心利益，通常，信赖感来源于对品牌深入的了解、对产品长期的使用、反复的购买和口碑。而雪佛兰之前两款产品的失败在新产品发布之前是很难“用产品说话”的，这就需要为新产品上市铺垫良好的销售氛围。

在雪佛兰所面向的中端及中低端汽车市场，以家庭用户为主要购买对象。消费者相对更看重的是产品自身的性价比，使消费者充分认同雪佛兰是代表值得信赖的高性价比的聪明务实之选，是这一品牌必须承载的使命。

（3）突出品牌个性

雪佛兰品牌“值得信赖、聪明务实、亲和友善、充满活力”的个性特征需要通过一系列公关活动得以展示，并让消费者深刻体会。比如产品发布会就在上海通用的制造车间进行，让消费者充分感受上海通用的实力从而建立信赖感；通过突出雪佛兰的辉煌历史加强消费者的信心；另外可以通过一些赞助活动表现雪佛兰的亲和友善。这些公关活动必须和雪佛兰的目标顾客紧密相关，也就是说让更多的年轻人参与到活动当中，让他们感受雪佛兰的活力和魅力。

两个月的调研和讨论过去了，尽管在定价、渠道选择和推广方案等问题上，项目组内部还有很多分歧，但市场不会等待，项目组必须拿出一份完整的营销方案了，公司对他们寄予厚望。虽然有着丰富的市场推广经验，但潘威廉依然有些忐忑不安，毕竟雪佛兰品牌在中国有过失败的历史，同时这个品牌的重塑对通用汽车中国的整体战略实施至关重要，是否成功在此一举。潘威廉和他的项目组开始制定具体的雪佛兰营销推广方案。



案例点评

随着城市居民消费水平的提高，中国已经进入一个高速发展的汽车时代。轿车走入了普通家庭，紧凑型轿车市场容量巨大，呈现出良好的增长态势。各大汽车厂商都先后进入了这一市场的角逐。通用汽车作为全球最大的汽车生产商，也对中国市场寄予厚望，继成功引进别克和凯迪拉克品牌后，通用汽车又将具有百年历史的雪佛兰品牌引入中国，但这个在美国家喻户晓的品牌在中国市场的发展并不顺利。

2001 年，通用汽车先后推出了雪佛兰开拓者 SUV 和微型车 SPARK。但由于在产品上市前未做充分的市场研究，导致营销推广策略失误，开拓者 SUV 惨淡退市，SPARK

市场反应平淡。经历过失败以后，2004 年底通用公司重新认识到本土化的重要性，开始对雪佛兰汽车重新进行市场定位。

品牌本土化是国际品牌发展过程中必须面对的问题，其目的是适应当地的文化及市场特征，在原有的品牌架构基础上融入当地的元素，使其更好的被当地消费者接受。案例通过描述通用汽车雪佛兰品牌在中国推广所经历的失败和市场定位调整过程，让我们对品牌本土化定位的重要性及其涉及的问题有了一个直观的认识。

首先要弄清楚雪佛兰开拓者 SUV 和 SPARK 失败的原因。从案例材料看，失败的原因主要有以下几点。产品本土化程度低。两款车几乎都是原车引进，并没有调查中国市场的需求和消费习惯。而且成本高，价格均高于竞争对手。在产品不符合中国消费者需求、价格偏高的情况下失败是不可避免的。另外，开拓者作为雪佛兰引入的第一款产品，选择了 SUV 这个当时在中国并不成熟的细分市场，市场份额小，不利于品牌形象的建立。此外，金杯和五菱两个合资方的实力都比较弱，品牌形象不利于雪佛兰汽车的推广。

开拓者 SUV 和 SPARK 的失败对雪佛兰品牌形象无疑产生了一定的负面影响。首先，SUV 和微型车相差甚远，消费者无法了解雪佛兰品牌的定位，无法对雪佛兰品牌有一个统一的认知。其次，两款车都未针对中国消费者做出相应的产品修改和营销推广计划，使消费者感觉不到雪佛兰对中国消费者的亲和友善。再次，两种车型上市定价都未参考其他竞争对手价格，均在销路不畅的情况下进行了大幅降价，这显然不是成熟品牌的做法，有损品牌形象。最后，两个车型都不成功会让消费者对雪佛兰品牌失去信任和信心。

因此，要想在中国市场上重振雪佛兰品牌，就必须在品牌的本土化定位上下功夫。通过消费者调查，通用对紧凑型轿车市场进行了充分的了解，从而重新确定了雪佛兰汽车的市场定位。并且，在此基础上针对中国消费者的需求，对汽车的设计进行本土化改造，再配之以合理的价位和销售渠道，以及围绕品牌定位的一系列广告和公关活动，相信雪佛兰汽车一定能在中国市场上有所作为。

案例扩展：本土化定位

所谓本土化定位就是要立足本土市场，企业的生产和经营要以满足本土顾客的需求为目的。企业实施本土化定位是其本土化战略的一个方面，由于公司要发展，就必须进行海外扩张，当企业企图进入一个完全不同的目标市场时，就要相应的采取一些本土化策略，这样才能使企业更好地适应当地市场。

1. 企业实施本土化战略的原因

（1）国家政治、经济之间存在差异

由于企业要实行全球性的扩张，势必会遇到不同的国家和不同的文化，你要想在别的国家做生意就必须遵守当地的法律，适应该国的民族风情，了解当地的经济政治状况，由此可见，实行本土化相当重要。

（2）营销环境存在差异

由于企业面临的是一个陌生的市场环境，一切尚处在摸索中，这时企业要想出奇制胜最好的办法就是实现本土化经营，让产品的定位更加贴近当地人民的生活，迅速抢占市场份额。

(3) 基础设施的差异

在一个新的市场环境中，企业要根据当地基础设施的完善程度来适当的调整营销策略，例如在一些网络不发达的国家，企业可以加大传统营销的力度，而尽量缩减网络营销的开支。

2. 本土化定位的主要方式[❶]

(1) 产品本土化定位

当企业将自己的产品打入别国市场时，一定要注意产品的本土化，使其符合当地人的口味，让消费者觉得你不是外来品。通过产品本土化增加情感分数。

(2) 营销方式本土化

企业要想将产品卖出去，必须采取让当地人接受的营销方式，这就需要企业进行大量的市场调查，分析总结出适合该国的营销方式，扩大产品销售额。

(3) 人力资源本土化

人的本土化是最根本、最深刻的本土化，企业最好能够入乡随俗雇佣当地员工，这样也能使企业更好地了解当地的政治、经济、民风等特性。

(4) 研究开发本土化

通过研究开发的本土化企业可以吸收一大批当地优秀的人才，直接与当地企业形成竞争。技术的创新是企业取得竞争成功的关键因素之一，因此在不同地区拥有不同的研发中心可以将企业的各种技术进行整合，起到取长补短的作用，对企业的长期发展具有重要作用。

案例 3-3　爱丽滴眼液的定位调整[❷]

光阴似箭，转眼到了 2005 年，爱丽滴眼液在今年公司的市场计划会议上被分配的任务是销量达到 190 万支，销售额 5300 万，这一目标比上年增长 65%。爱丽滴眼液已成长为公司的第二大产品，成为公司在眼科立足的除抗生素外的又一条腿，从此改变了公司产品发展不均衡的局面。

回想几年前的市场计划会上，销售部和市场部在给这个产品分配任务时，销售部的很多办事处还无法接受，认为没有办法完成任务。但事实证明，公司每年均可超额完成销售任务。仔细回味爱丽滴眼液的成长历程，瑞霖公司的夏总心中感慨万分。爱丽滴眼液上市以来经历的两次定位调整，使其在眼科症状改善剂市场中独树一帜，同时建立了“爱丽”的品牌形象，实现了销售量的不断突破。

一、背景介绍

1. 医药行业和眼科药品市场现状

自改革开放以来，中国医疗事业得到高速发展，中国医药业产值年均增长率在 16.6%左右，“八五”期间年均增长率为 22%，“九五”期间年均增长率为 17%。中国医药制药业总体规模在国民经济 36 个行业中排在 18～20 位，属于中等水平。2001 年，中国医药工业总值为 2770 亿元，占 GDP 的 2.9%；2002 年，中国医药工业总值为 3300 亿元，占 GDP 的 3.2%左右。医药行业整体呈现出良好的发展趋势。从中国医药企业的市场行为和品牌发展情况看，由于企业过度发展，数量众多，基本药物严重过剩，产品总量供过于求，而且著名药品品牌多数为境外品牌，其市场占有率高于国产品牌。另据统计，2002 年，在中国药品零售终端市场中，医院销售与药店销售所占比例

---

❶ http://wiki.mbalib.com/wiki/%E6%9C%AC%E5%9C%9F%E5%8C%96%E6%88%98%E7%95%A5。

❷ 本案例根据北京大学光华管理学院 2005 届 EMBA 毕业论文改编，作者夏心涛，指导教师江明华。

分别为80%和20%，医院销售仍占主导地位。

20世纪90年代以前，眼科用药市场尚处于发展阶段，一些人认为相比于内外科疾病来说患眼疾很少致命，患者的药物用量少，市场效益低，临床中主要以氯霉素、红霉素使用为主，加之缺乏有效的药物，所以该领域长期未受到重视。

20世纪90年代后，受到人口老龄化，医疗改革和民营资本进入医疗市场的影响，以及一方面环境污染严重，眼睛最容易直接受感染，另一方面随着生活质量的提高，人们对于眼睛的保健意识逐步增强，眼科用药走出低谷，越来越受到人们的重视。同时由于白内障超生乳化手术和屈光手术这两种对于眼科具有里程碑意义的手术的广泛开展，也推动了眼科事业的发展，眼科用药水平也逐渐提高。此阶段，国外的三家眼科药厂美国爱尔康（Alcon）、爱力根（Allergen）和日本参天制药（Santen）开始在中国眼科领域进行产品的市场推广和销售，为落后的中国眼药市场注入了活力，也为眼科医疗的高质量提供了有力的保证。

20世纪90年代后期和2000年以来，随着人口的增长和老龄化社会进程的加快，眼科用药已成为医药市场中的一颗新星，越来越受到眼科各界厂家的关注和青睐。国内专业眼科厂家如山东正大福瑞达、武汉五景制药、湖北潜江制药等如雨后春笋般地兴起，开发生产了一系列的常用眼科药品，有的产品甚至可以和国外厂家的产品进行媲美，各种仿制品和同类产品日新月异，竞争日趋激烈，产品进入了同质化时代。

2. 瑞霖公司简介

深圳市瑞霖医药有限公司成立于1996年，是深圳万和制药有限公司的下属公司。深圳万和医药有限公司由香港万和国际（中国）有限公司、中国医药工业公司、国家投资银行和广东核电集团在1993年投资成立。瑞霖公司独家代理日本参天制药株式会社的眼科系列产品，负责参天公司产品在中国内的市场推广和销售。深圳瑞霖医药已建立了覆盖全国的、完善的、专业化的销售网络，在全国设有36个办事处。在2002年成立了专业的学术推广与市场策划部门。

日本参天制药株式会社长期专门致力于眼科与风湿、骨关节疾病领域。在约占营业额80%的眼科处方药领域中，其销售额在日本国内位居第一，在世界上位居第二。在日本，参天制药拥有同行业最多（约400人）的医药代表（MR）队伍及全方位的眼科疾病治疗药物，确立了市场领导的地位。尤其是在感染症和角膜疾病的领域中，拥有绝对优势的市场份额。其主要产品有：合成抗菌滴眼剂“可乐必妥滴眼液”、“泰利必妥滴眼液”；角膜疾病治疗剂“爱丽”；青光眼治疗剂及抗过敏滴眼剂等。这些产品在美国、欧洲、亚洲都有销售。参天制药的眼科产品自1991年进入中国市场，到2004年，据IMS数据显示，参天眼药的眼科产品中的六个产品已经在相应领域市场占有率第一；1995年、1998年、2005年参天制药为了更好地了解中国市场和及时提供学术支持，在北京、广州和上海相继成立了参天事务所，主要负责产品注册、政府关系和学术支持。

3. 爱丽滴眼液的开发背景和产品特点

在现代社会中，室内外环境都易造成角膜干燥和其他外伤。此外，眼科手术的普及也造成了角膜损失增加的机会。因此，对能够促进角膜上皮损失部位的组织修复及促进创伤治愈的滴眼剂的需求增加，玻璃酸应运而生，并于1998年进入中国市场销售。

爱丽滴眼液的主要成分是玻璃酸钠也称为透明质酸钠（HA），其中玻璃酸在组织中广泛分布，尤其是机体软组织中，如眼玻璃体、脐带、皮肤、关节滑液及雄鸡冠等，其生物相容性良好、无种属差异，广泛应用于骨科和眼科手术中。参天公司首次从鸡冠中提取出玻璃酸钠制成滴眼剂应用于眼科中。它具有两个特点：一是促进角膜上皮细胞

连接和伸展的作用；二是具有高度的保湿性、稳定泪膜的作用。对伴随下述疾患出现的角膜上皮损失有治疗效果：①干燥综合征（Sjögren's syndrome）、斯-约二氏综合征（Stevens-Johnson syndrome）、眼干燥征（dry eye）等内因性疾患；②手术后、药物性、外伤和佩戴隐形眼镜等造成的外因性疾患。

二、爱丽滴眼液的市场定位过程

参天公司是一个立足于眼科产品的生产企业，该企业采用差异性市场营销定位方法在眼科相应的不同领域中开发出一系列的眼科产品，同时采用了集中性市场营销定位策略开发出了具有角膜修复作用的滴眼剂——爱丽滴眼液。在1998年进入中国市场后由深圳市瑞霖医药有限公司独家代理。

在当今科学技术日新月异的时代，瑞霖公司意识到产品的竞争越来越表现为品牌的竞争，品牌已经成为某种产品区别于其他产品的重要标志而且逐渐成为市场竞争的首要因素。为了寻求更大的市场潜力和产品的延伸，1998～2005年共7年的时间中，瑞霖公司一直注重爱丽的品牌培养，运用品牌定位策略建立瑞霖公司所希望的、对目标消费者有吸引力的竞争优势。在这期间，爱丽滴眼液经历了两次品牌定位及转换，整个过程分三个阶段：1998～2002年定位为角膜修复剂；2002～2003年定位为人工泪液，此为第一次定位转换；2004年至今定位为症状改善剂，此为第二次定位转换。每次定位转换瑞霖公司都经历了对现有细分市场和目标细分市场进行分析和评估，进而选择相应的目标市场，最后再进行品牌的具体定位的过程。

1. 爱丽滴眼液的第一次定位（角膜修复剂）的历史回顾（1998～2002年）

自1998年爱丽滴眼液进入中国市场以来，瑞霖公司沿袭日本参天制药开发时的产品定位——角结膜上皮损失用滴眼剂，即在角膜修复的细分市场中进行市场推广和销售。作为一种角结膜修复剂，在中国市场中不同时间段有不同的强劲对手，包括血清制品、生长因子、硫酸软骨素等类产品。这几种产品虽然成分不同（各产品的特点见表3-14），但都有促进角结膜修复的功能。其中，爱丽的弱点是没有相关的临床依据支持。素高捷疗的弱点是血清制剂，是易受原料来源——牛的疾病的影响。角膜宁是国产品种，由于生产工艺方面的原因，保质期短。贝复舒的弱点是不易长期使用，易诱导角膜新生血管的产生。每日的使用费用各产品差距不大。

表3-14　各类角膜修复剂的特点、推广卖点和缺点

产品名称	爱丽	素高捷疗	角膜宁	贝复舒
生产厂商	日本参天	瑞士素高	山东正大	珠海亿盛
有效成分	0.1%透明质酸钠	小牛血清提取物	硫酸软骨素3%，玻璃酸钠0.2%	bFGF、人工泪液基质PVA
主要适应症	各种原因引起的角结膜上皮损伤	各种原因引起的角膜炎或角膜溃疡	上皮损伤，干眼	上皮损伤，干眼
主要卖点	具有保湿和促进上皮修复两方面作用	促进上皮修复的作用明确	促进上皮修复	促进上皮修复
缺点	上皮修复的作用无明确的临床依据	牛血清制剂，原料来源受疯牛病的影响	保存期短	生物制剂，需严格保存运输条件
价格	40元/支	45元/支	28元/支	45元/支
每日费用	2～2.4元	1.8～3.6元	0.84～2.24元	1.8～5.4元
用法用量	每次1滴，5～6次/天	每次1滴，2～3次/天	每次1～2滴，3～4次/天	每次1～2滴，4～6次/天
包装	5mL/支	5g/支	5mL/支	5mL/支

注：素高捷疗按照每支50滴计算。

爱丽滴眼液自1998年上市以来，面临的最大竞争对手是由瑞士素高药厂生产、深圳建安销售代理的素高捷疗眼膏。素高捷疗较早进入中国市场，首次开创了角膜修复剂市场，得到了眼科医生的广泛认可。所以在停止销售之前，素高捷疗眼膏是该领域的领导品牌产品，在2000年占据了该市场支数份额的46%，金额份额的56%，是位居第二的产品山东正大的角膜宁的3倍（参见图3-24和图3-25）。到2001年，由于欧洲疯牛病的流行，国家限制素高捷疗眼膏进口，导致各地逐渐停止销售，素高捷疗在该领域份额下降，只有支数份额5%，金额份额7%。角膜修复剂的产品结构发生了很大变化。

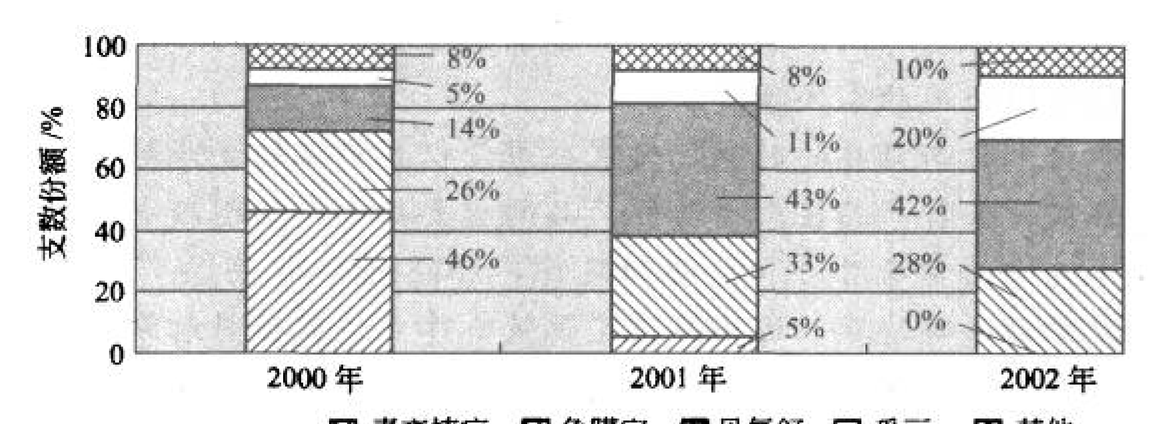


图3-24　2000～2002年角膜修复剂各产品的支数份额情况

资料来源：IMS数据。

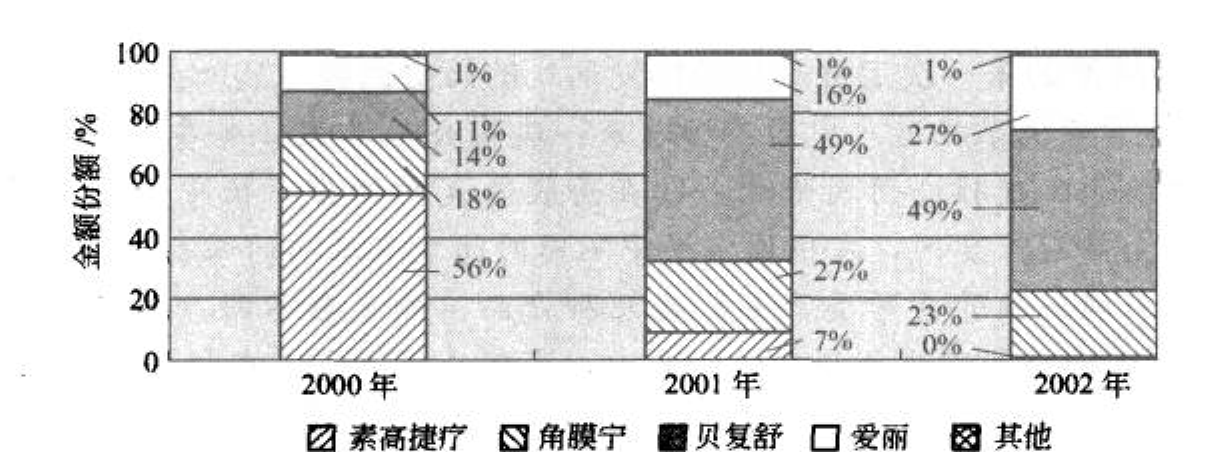


图3-25　2000～2002年角膜修复剂各产品的金额份额情况

资料来源：IMS数据。

市场上的素高捷疗的三大跟随者珠海亿盛的贝复舒[❶]、山东正大福瑞达公司的角膜宁和参天公司的爱丽滴眼液得到了千载难逢的机会，增长趋势较明显。由于贝复舒是生长因子的成分，其修复角膜的治疗效果得到医生普遍认可。同时依靠珠海亿盛的地区代理策略，到2001年，贝复舒市场占有率变为第一，支数份额43%，金额份额为49%。2002年贝复舒仍位居第一，份额基本保持不变。角膜宁在2001年得到高速增长后，2002年呈现下降的趋势。

参天公司的爱丽滴眼液在上市初期于全国各地15个大中型城市进行了上市的推广会议后，由深圳瑞霖公司全国销售队伍在各地开始进行销售。2001年爱丽支数份额11%，金额份额为16%，位居第三。2002年支数份额增至20%，金额份额增至27%，金额份额位居第二，成长性较好。但是由于其主要成分是玻璃酸钠，医生在眼科手术中主要用作粘弹物质[❷]，并不认为它可以用于眼表损伤的修复。很多医生认为爱丽滴眼液

❶ 重组牛碱性成纤维细胞生长因子，是生物制品，属于国家一类新药。

❷ 有维持前房，润滑眼表的作用。

就是一种营养润滑药物。而且，爱丽的角膜修复作用和贝复舒及其他产品比较没有相关的临床依据，只有促进上皮修复作用的动物试验模型。所以在1998～2002年，爱丽滴眼液的销售虽然每年都有较高的增长率，但销售基数本身较低，到2002年销售支数才达30万支，销售额840万元，实际销售情况不尽如人意（参见表3-15）。

表3-15　爱丽1999～2002年的销售表现

项　　目	1999年	2000年	2001年	2002年
销售/万支	5	8	14	30
增长率/%	—	64	71	108

资料来源：IMS数据。

因此，将爱丽定位于角膜修复剂，首先满足不了消费者（临床眼科医生）的治疗需求，在促进上皮修复方面和贝复舒相比，爱丽没有任何竞争优势。其次，销售状况也不尽如人意。这不禁引起了瑞霖公司的思索。假设还是按照目前的定位和营销方案执行下去，不得不考虑两个方面。一方面，角膜修复剂市场容量有多大？

从IMS数据（参见表3-16）得知角膜修复剂2002年总市场容量是114万支，金额是2729万元。由于该领域的领导品牌素高捷疗在2001年在中国停止销售，各种产品竞相活跃在市场上。角膜修复剂2001年在支数方面有较高的增长（增长率34%），2002年产品格局基本建立以后，市场呈较低增长（增长率12%）。在金额方面2001年增长率是10%，2002年增长率为6%，市场的发展速度不快。假设按照该市场每年以20%的速度增长，到2005年市场容量是195万支，4715万元，整个市场并不大。

表3-16　角膜修复剂市场情况

年份/年	支数/万支	金额/万元	增长率/%	
			支数	金额
2000	76	2324		
2001	102	2564	34	10
2002	114	2729	12	6

资料来源：IMS数据。

另一方面，爱丽的角膜修复特点能比贝复舒好吗？回答是否定的，不可能比贝复舒好。

由此可见，角膜修复剂市场的容量小，而且爱丽滴眼液的角膜修复特点并没有竞争优势。那么要想突破目前的销售瓶颈，就需要对爱丽的特点进行重新审视，重新确定目标市场，进行爱丽的市场定位。爱丽有两个特点，除了具有促进角结膜修复的作用外，它还具有高度的保湿性，可以起到稳定泪膜的作用。第一个特点可以将爱丽定位于角膜修复剂，第二个特点可以把爱丽定位为人工泪液和润滑剂，适应于眼科干眼症的细分市场。

2. 爱丽的第二次定位——角膜修复剂转变为人工泪液

（1）人工泪液和润滑剂药品的市场现状

目前，眼科临床上使用的人工泪液或类似人工泪液（润滑剂）的药物有：萘扑维（艾唯多）、羟丙基甲基纤维素（泪然）、聚乙烯醇（利奎芬）、维生素A棕榈酸酯（优乐沛凝胶）、1%甲基纤维素（潇莱威）、0.5%甲基纤维素（瑞新）、1%硫酸软骨素（角膜宁）等。以上产品和爱丽滴眼液的主要成分玻璃酸钠一样，是高分子物质，可以对眼表起到润滑作用，爱丽除了具有高度保湿性，还可以促进干眼症患者的眼表上皮损失的

修复，从而改善干眼症患者的自觉症状。同时和角膜修复剂市场不同的是，以上竞争产品中还没有在这个市场中处领导地位的产品，爱丽有机会成为该细分市场的领导品牌。

如果将爱丽定位为人工泪液和润滑剂，从产品特征来看，是完全可行的。但是从疾病的现状来看，干眼的发病率虽然很高，但是由于临床的诊断治疗水平有限，所以人工泪液和润滑剂产品在使用上会有一定限度。

(2) 人工泪液和润滑剂的市场潜力

从表3-17中可以看出，2001年人工泪液市场容量为213万支，3557万元，2002年市场容量为283万支，4047万元，支数增长率为33%，金额增长率为14%。而和角膜修复剂相比，人工泪液不管是支数还是金额增长率都比其高，而且人工泪液和润滑剂市场总容量支数在2002年是角膜修复剂的2.5倍，金额是1.5倍。可见人工泪液和润滑剂市场容量大于角膜修复剂市场。

表3-17 人工泪液和润滑剂市场情况

年份/年	支数/万支	金额/万元	增长率/%	
2001	213	3557	支数	金额
2002	283	4047	33	14

资料来源：IMS数据。

同时，从图3-26和图3-27可知，该类产品中位居第一的大家的艾唯多，其成分是萘扑维，即盐酸萘甲唑啉、扑尔敏和维生素B_{12}，因为其含维生素B_{12}，可以营养眼底神经，对神经性的视疲劳有效果，其中还含收缩血管和抗过敏的成分，对干眼的充血和眼痒有一定的作用。所以该产品在全国某些区域广泛应用于眼科门诊，但是该产品在2002年的市场份额有所下降。其次是参天公司的爱丽，在人工泪液和润滑剂产品中，其市场份额在2002年是增长最多的，支数份额增长3%，金额份额增长12%。博士伦公司的唯地息金额份额增长3%。其他的产品都是呈下降趋势。

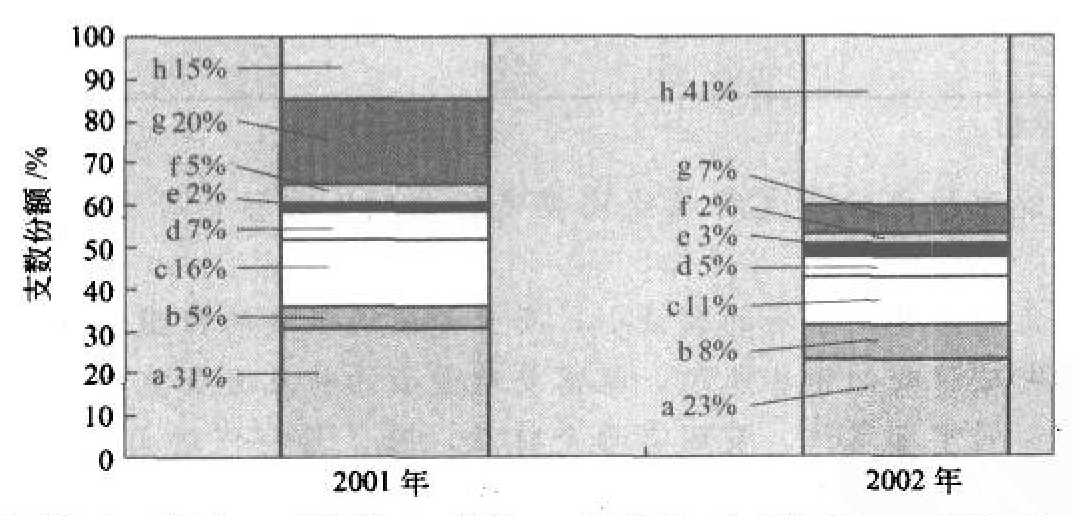


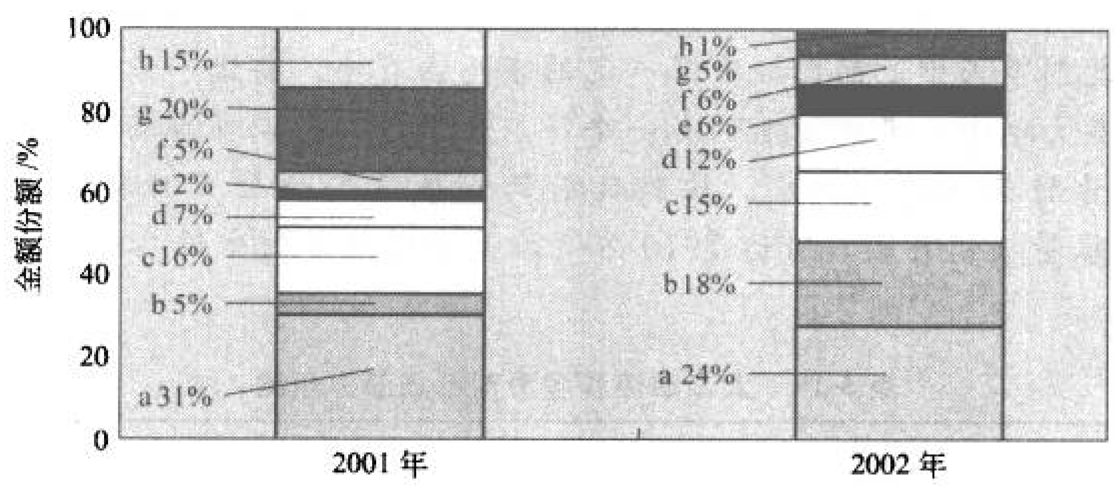
图3-26 2001～2002年人工泪液和润滑剂各产品的支数份额情况

资料来源：IMS数据。

爱丽和其他产品相比，虽然价位相对高，但是其具有两方面的优势，一方面具有促进上皮修复的作用；另一方面具有高度保湿性（参见表3-18）。

(3) 消费者分析

爱丽滴眼液是处方药品，主要推广途径是在医院进行，面对的消费者不是患者，而是临床眼科医生。但是临床眼科医生在处方药物时，要考虑患者的需求。所以对于爱丽滴眼液来说，要考虑临床眼科医生和患者两方面。



a—艾唯多 b—爱丽 c—角膜宁 d—泪然 e—唯地息 f—潇莱威 g—润洁 h—其他

图 3-27 2001～2002 年人工泪液和润滑剂各产品的金额份额情况

资料来源：IMS 数据。

表 3-18 常见的各人工泪液和润滑剂产品的特点对比

产品名称	爱丽	艾唯多	角膜宁	泪然
有效成分	0.1%透明质酸钠	萘甲氧唑啉马来酸氯苯那敏、维生素 B_{12}	硫酸软骨素 3%、玻璃酸钠 0.2%	bFGF、人工泪液基质 PVA
主要适应症	各种原因引起的角结膜上皮损伤	视疲劳、结膜充血、眼痒等眼部不适症状	上皮损伤，干眼	上皮损伤，干眼
主要卖点	具有保湿和促进上皮修复两方面作用	收缩血管和抗过敏的成分，能减轻患者的结膜充血和过敏症状	促进上皮修复	上皮修复作用
缺点	上皮修复的作用无明确的临床依据	更适于过敏患者使用	保存期短	生物制剂，需严格保存运输条件
价格	40 元/支	13.8 元/支	28 元/支	45 元/支
每日费用	2～2.4 元	0.5～1.24 元	0.84～2.24 元	1.8～5.4 元
用法用量	每次 1 滴，5～6 次/天	每次 1 滴，2～3 次/天	每次 1～2 滴，3～4 次/天	每次 1～2 滴，4～6 次/天
包装	5mL/支	5mL/支	5mL/支	5mL/支

临床眼科医生是具备高素质、高医疗水平、经济收入不算太高的群体。临床眼科医生可以分为三个层次：一是高层次，主任或主任医师群，他们有一定名气、经济收入相对较高，有各方面支持，需要名利双收（名更重）；二是中层次，主治医师群，无名气，经济收入一般，需要各方面的支持；三是低层次群，住院医师为主，无名气，经济收入差，需要经济方面的支持及友情。不管是哪层次的医生，特别是高中层次的眼科医生都希望自己的医疗水平高，深受患者的喜欢。

对大多患者来说，不但希望医生要解除他的痛苦，控制感染、解除浑浊的晶状体以及控制眼压等，而且还需要提高自己的满意度，减少疾病治疗后如术后的并发症的出现。

所以，对临床眼科医生来说，不但要提高自己的医疗水平，提高自己的美誉度，还要提高患者对自己和医院的满意度。这就要求医生需要高质量的药品和医疗设备。对于眼科干眼症患者，大多只有临床症状，没有临床客观的阳性检查指标，这类疾病的治疗首先就需要缓解患者的症状。如果使用的滴眼液刺激性大，患者的适应性差的话，就无法提高患者对医生的满意度。爱丽滴眼液属于进口产品，质量有一定保证，患者适应性高，非常符合医生和患者的这种需求。

(4) 爱丽的第二次定位——唯一具有促进角膜上皮修复的人工泪液

在角膜修复剂市场中爱丽已经有了一定的市场占有率，要进一步推广，产品特点方面阻力很大，潜力也小。考虑爱丽的另一个特点保湿性，可以在市场容量和潜力更大的人工泪液和润滑剂市场进行推广。按照目前的发展速度，人工泪液和润滑剂市场在2005年的市场容量（销售额）可达7910万元，是角膜修复剂市场2005年预测值的1.7倍（见表3-19）。

表3-19 人工泪液和润滑剂市场潜力预测

市场 \ 年份/年	金额	
	市场大小/万元	增长率/%
2000	2872	—
2001	3298	14.82
2002	4047	23
2003(预测)	5060	25
2004(预测)	6330	25
2005(预测)	7910	25

资料来源：IMS数据。

于是爱丽进行了第二次定位转换。当时瑞霖公司采用了首席定位策略将爱丽定位为是唯一具有促进角膜上皮修复的人工泪液，目标细分市场是人工泪液和润滑剂市场。瑞霖公司采用了一系列的推广活动，包括各种学术会议如大型城市推广会议、医院小型说明会、地区会议推广、杂志广告等来宣传爱丽是唯一具有促进角膜上皮修复的人工泪液，同时加大力度开发医院（进行以开发为目的的临床试验），做国家医保目录及各地的招标工作。

(5) 爱丽第二次定位后的销售表现和市场表现

自爱丽第二次定位转换后，2003年的销售增长了100%，完成了销售任务60万支（见表3-20）。

表3-20 爱丽第二次定位后的销售表现

年份	2002年	2003年
销售量/万支	30	60
增长率/%	108	100

2003年人工泪液市场容量也发生了变化。2003年市场容量为263万支，4919万元，支数增长率为−7%，金额增长22%，说明通过爱丽等的人工泪液产品的宣传，在2003年价位较高的药品销量有所增加（见表3-21）。

表3-21 人工泪液和润滑剂市场的市场份额情况

年份		2001年	2002年	2003年
支数/万支		213	283	263
金额/万元		3557	4047	4919
增长率/%	支数	…	33%	−7%
	金额	—	14%	22%

资料来源：IMS数据。

同时，各产品的市场份额也发生了变化（见图3-28、图3-29）。爱丽2003年的市场份额在该类产品中位居第一，金额份额由2002年的18%增为29%，支数份额由8%增为17%。而2002年位居第一的艾唯多销售支数三年中基本没有变化，但市场份额下降，由2002年的24%降为20%。

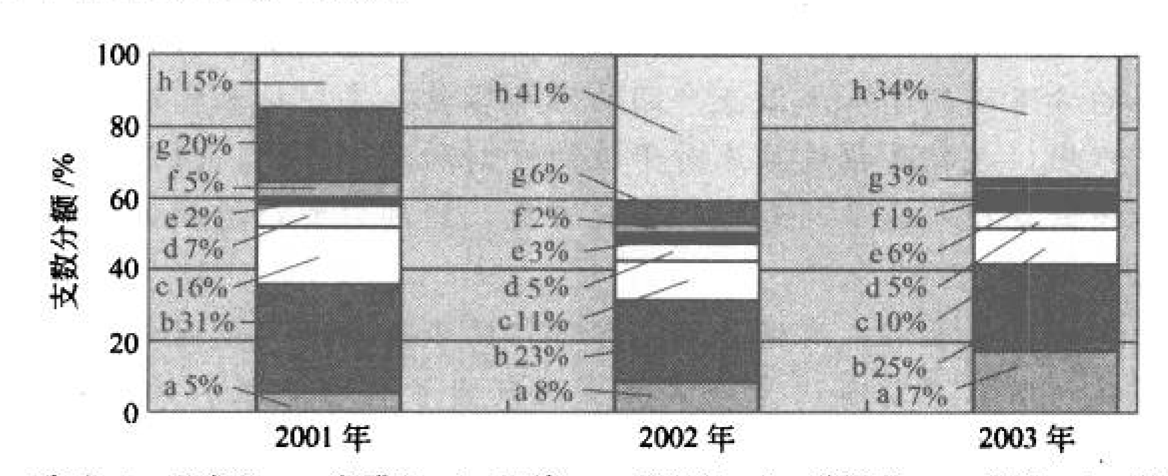


图3-28 2001～2003年人工泪液和润滑剂各产品的支数份额情况

资料来源：IMS数据。

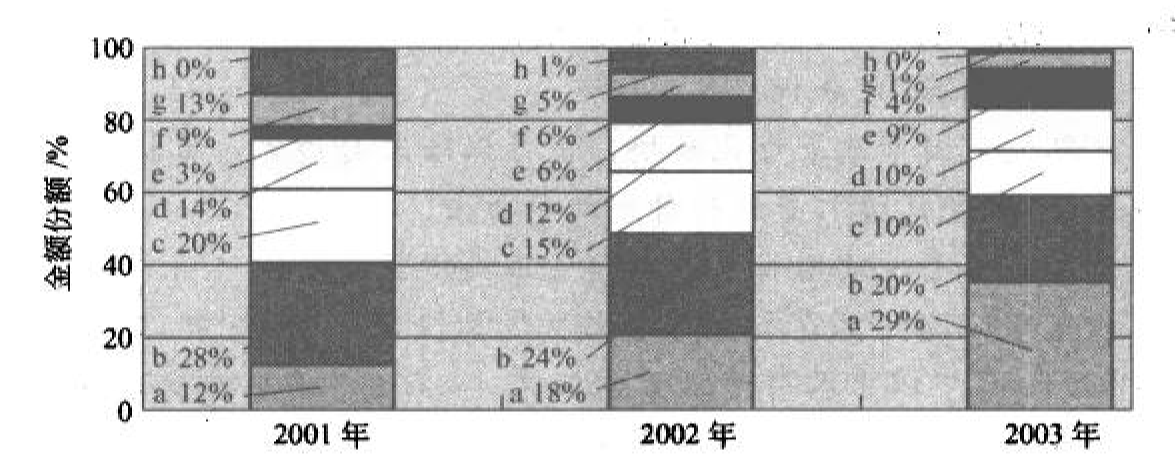


图3-29 2001～2003年人工泪液和润滑剂各产品的金额份额情况

资料来源：IMS数据。

（6）爱丽第二次定位后面临的问题

虽然爱丽的销售量是成倍上升的，但是销售人员反馈，该产品在临床推广中无有利的临床证据，而且临床医生反应在门诊诊断为干眼的患者较少，从而处方人工泪液的机会较少。爱丽又进入一个进退两难的境地。

介于这种市场情况，同时也为了寻找爱丽的推广方向，深圳瑞霖医药市场部对全国10个地区进行了市场调研。调研时间是2004年1月～2月；调研地点包括沈阳、哈尔滨、河北、济南、广州、湖南、杭州、成都、北京、重庆；调研医生人数为100人；调研目的是了解目前临床干眼市场状况，确定爱丽的市场定位；调研方式是医生访谈。

调研的主要内容包括目前门诊干眼患者比例有多少？目前门诊干眼的诊断情况如何？如果怀疑其是干眼，需要做哪些相关检查？在什么情况下处方人工泪液产品等四个关键问题。

调研结果显示，75%的医生认为目前干眼的患者比例较高，大概10%～20%。但是大多医院的医生由于门诊患者较多，没有时间也没有设备进行相关检查，所以大多患者被诊断为慢性结膜炎等其他疾病，从而处方抗感染和抗病毒等药物。同时，由于中国

没有统一的诊断标准，诊断率低，有相当部分患者被误诊为慢性结膜炎、病毒性结膜炎等其他疾病。临床上怀疑其为干眼，需要做的检查包括10%的大型医院可以进行的泪膜破裂时间（BUT）检查、泪液分泌试验（schirmer test）及荧光素染色。50%以上的医院没有开展任何的诊断检查，40%的医院只做部分检查。

如果将爱丽定位为人工泪液，那么只有对明确诊断为干眼症的患者医生才能用这个药品。干眼症的诊断限制了人工泪液产品的市场容量。要想延长爱丽的生命周期，必须培育人工泪液市场，也就是推进临床对干眼的诊断和治疗水平。但是，这个过程需要较长时间，同时还需要投入较多的资源。由此可见，短期内爱丽想扩大销量，单单依靠人工泪液的定位还不够。

从现阶段调研情况来看，有很多到门诊就诊的干眼患者，是因为没法做相关检查而诊断为别的疾病。所以，爱丽认为一方面应该致力于宣传干眼的诊断和治疗的正规途径，另一方面在无法开展相关检查的区域，应该针对干眼的临床症状进行宣传，有症状同时排除其他疾病时就可以处方爱丽。因此，公司开始考虑调整爱丽的定位，将其定位为症状改善剂，即向消费者传递爱丽是改善眼干涩、视疲劳、异物感等干眼症状的首选用药的产品定位。

3. 爱丽的第三次定位——干眼症状改善剂（2004～）

（1）市场环境（PEST）分析

政治和法律环境：国家政策变化较快，医疗保险渐趋稳定，目标政策逐渐配套，市场管理逐步规范，“挂金销售”受到种种制约和打击。

经济环境：国家经济持续增长，药品销售市场增长趋缓。

社会文化和人口环境：随着人口老龄化步伐加快，中国60岁以上人口超过总人口的10%（1.3亿），60岁以上人群干眼症发病率14.6%，干眼症患者约为1898万；随着电脑和空调的普及，眼部不适症状的患者越来越多；随着白内障手术和激光手术的迅速发展，术后发生干眼的患者比例较大；眼科普通门诊的干眼比例是32.1%，干眼症的人群呈增多趋势，而且门诊就诊的比例也较高。

技术环境：临床医生对干眼症认识比较模糊和混乱，全国没有统一的诊断标准和治疗原则，全国没有较大范围的流行病学的调查，干眼的误诊和滥用药的情况严重，大部分干眼症患者可能误诊为其他疾病如慢性角结膜炎等，因此，干眼症的潜在人群较多，干眼治疗药物有较大的潜在市场。

（2）干眼症状改善剂的市场现状

从表3-22可以看出，症状改善剂市场的容量较大，2004年约1.5亿元，预测2005年将达到2.0亿元，是人工泪液市场的2.9倍。

表3-22　2001～2005年症状改善剂的市场发展和市场潜力预测

项　　目	2001年	2002年	2003年	2004年（预测）	2005年（预测）
支数/万支	553	762	891	1200	1450
金额/亿元	0.8	0.9	1.1	1.5	2.0
支数增长率/%	—	17	29	36	29
金额增长率/%	—	38	17	25	29

资料来源：IMS数据。

从图 3-30 可以看出，症状改善剂市场从 2000 年至 2004 年是逐年增长的，在眼科各类药物中的份额逐年上升。

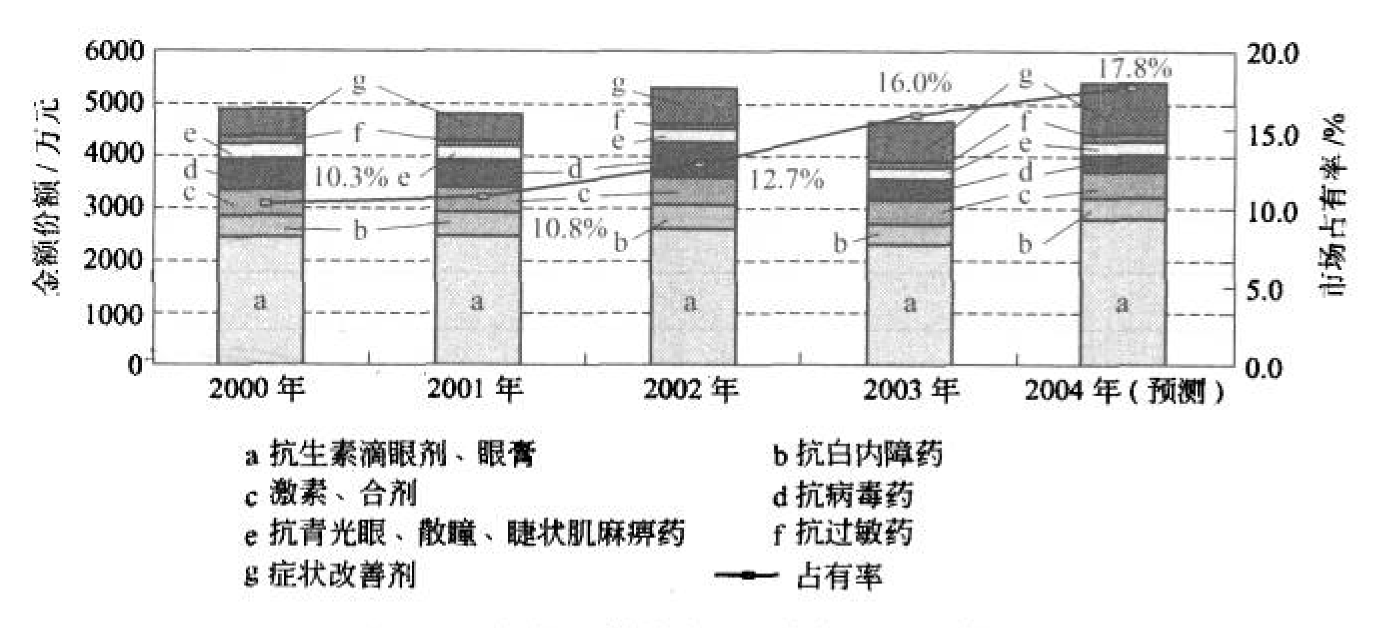


图 3-30　症状改善剂在眼科市场的份额情况

资料来源：IMS 数据。

（3）竞争产品及其市场分析

由于医生对疾病的认识混乱和模糊，导致症状改善剂市场上竞争产品比较多，且不同的产品在不同的方面都有不同的优势地位，没有领导品牌。IMS 数据显示，症状改善剂产品分为：SO1G 抗过敏剂，艾唯多归为此类；SO1K 人工泪液及润滑剂，包括爱丽、泪然、潇莱威、瑞新、润洁、唯地息、润尔乐、诺沛等；SO1M 保健类，包括施图伦，消疲灵，麝珠明目液等；SO1X2 其他眼科产品，包括贝复舒、易贝、鱼腥草、熊胆、奥视明、珍珠明目液等。以上代表产品为眼科常见的爱丽竞争产品。贝复舒和易贝从作用机理方面看，是角膜修复剂，但是由于干眼患者也常常伴随上皮损伤，近年来厂家也宣传可以用于干眼治疗。

近四年贝复舒的份额最高，其次是爱丽，再为艾唯多，2003 年和 2004 年仍排前三位。爱丽的份额增长最快，泪然、唯地息、润洁、润尔乐无变化。

所有竞争产品按照销量可以分为三个梯队。第一梯队是季度销售 8 万支以上的，第二梯队是季度销售 8～2 万支，第三梯队是 2 万以下，鱼腥草除外。三个梯队各种产品的销量变化如图 3-31～图 3-33 所示。

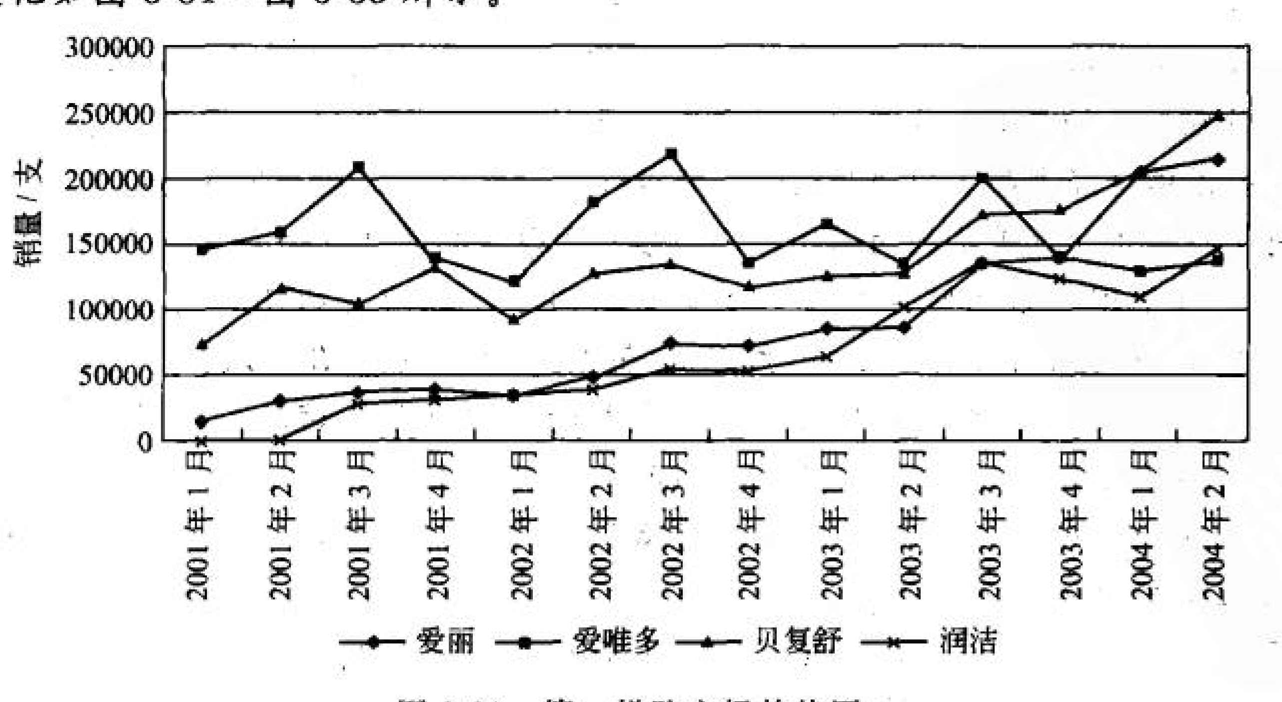


图 3-31　第一梯队市场趋势图

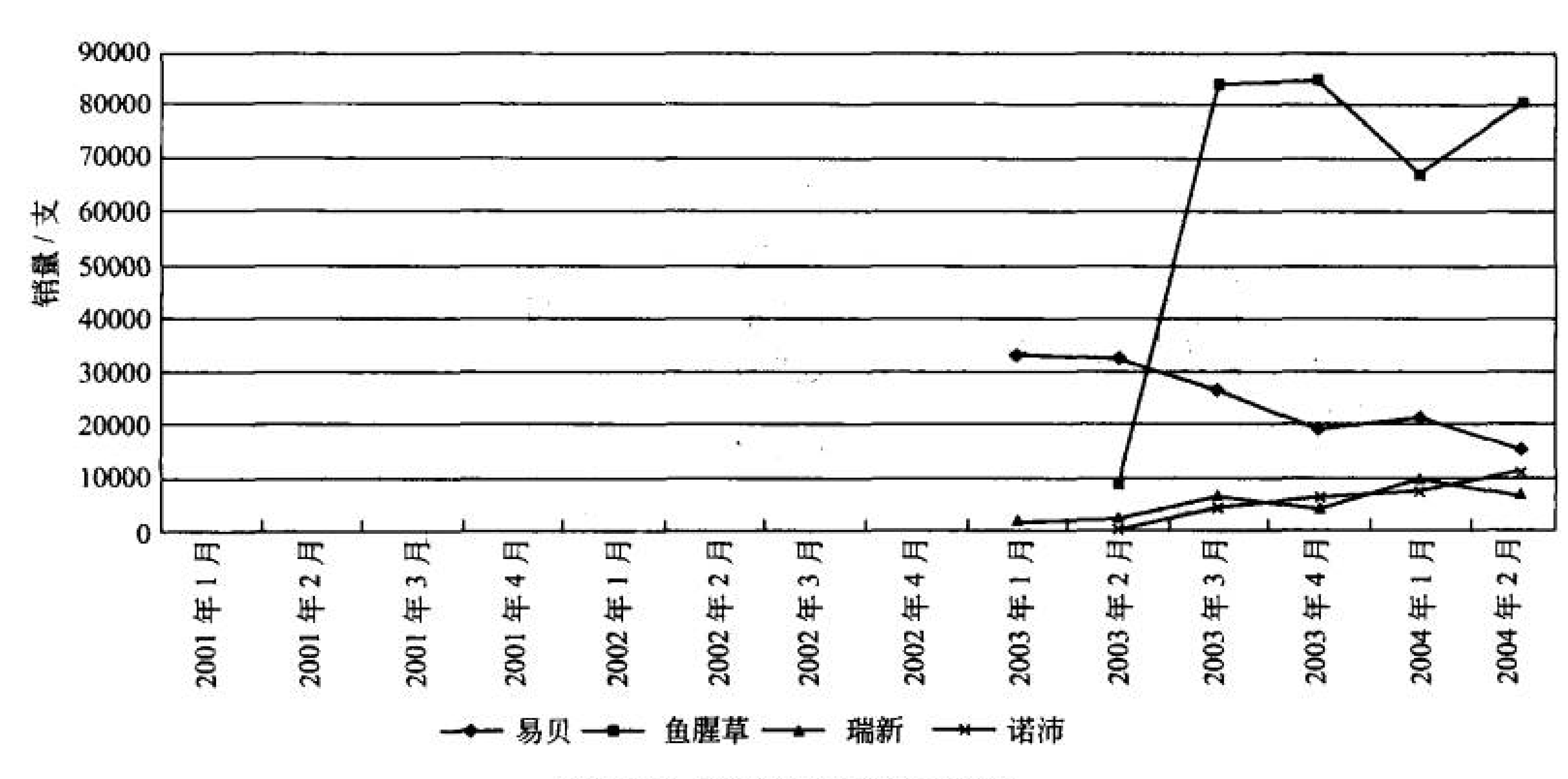


图 3-32　第二梯队市场趋势图

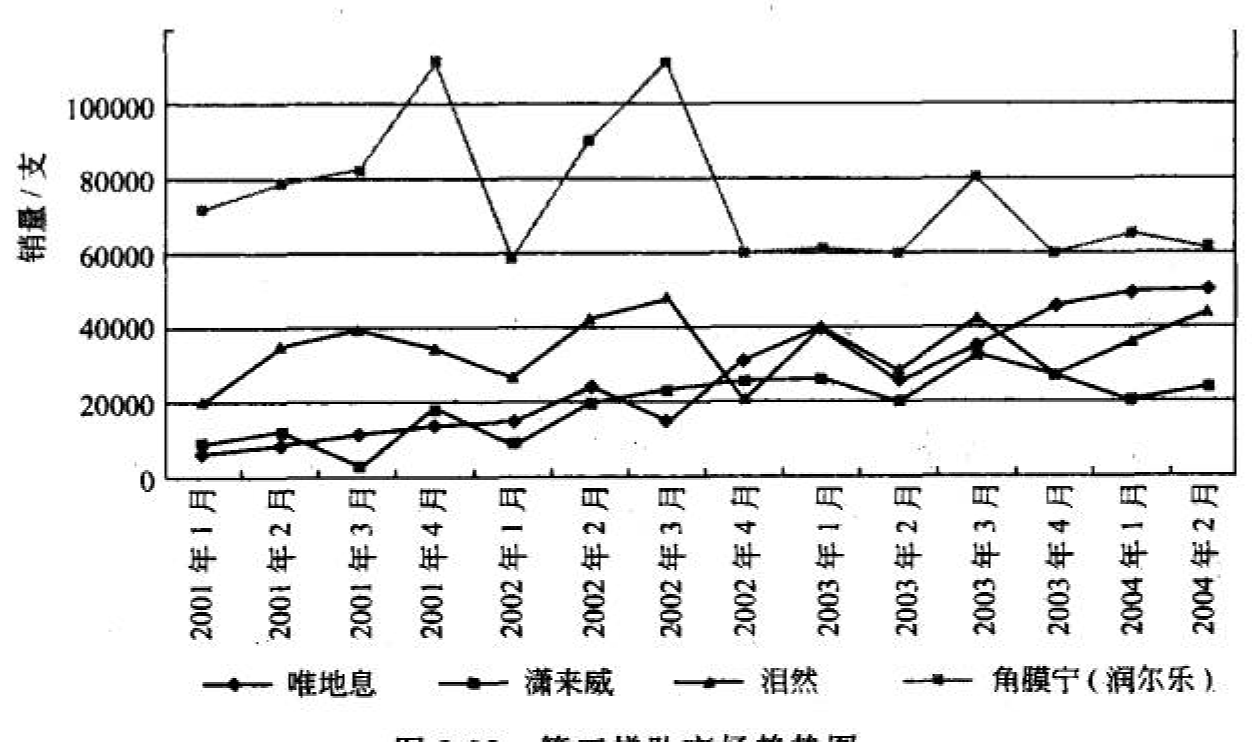


图 3-33　第三梯队市场趋势图

从上述三图中可以看出，有较大市场份额的三种产品中，贝复舒、爱丽和润洁呈增长趋势，而艾唯多呈下降趋势。第二梯队中的唯地息也呈增长趋势，泪然、潇莱威比较平稳，润尔乐呈下降趋势。第三梯队中的鱼腥草从 2003 年第二季度开始已经跃升为第二梯队产品。

市场份额第一的贝复舒主要定位为角膜修复剂，而只有少部分销量来源于干眼市场。艾唯多针对的是由神经方面的原因导致的视疲劳和过敏症状，但在干眼症的临床中医生容易混淆，也将艾唯多用于改善症状的药物之一。各种竞争产品的特点如表 3-23 所示。

为了了解中国干眼的临床特征，了解目前用于干眼治疗的几种药物的临床疗效，探索适合中国国情的治疗方案，公司于 2004 年在全国的五家临床试验单位进行了爱丽和同类产品艾唯多、贝复舒、泪然的为期 3 个月的对比试验。试验总结了中国干眼症的临床特征，同时也了解了几种药物对干眼治疗的总体改善率和患者依从性。结果显示，爱丽在几种产品中不管是总体改善率还是患者依从性方面都是最好的，特别是与贝复舒和艾唯多相比有较大的竞争优势。

基于这样的试验结果，公司在全国范围开始举办一系列“干眼的诊断和治疗进展研讨会”的学术推广活动，目的是让临床的处方医生改变目前的观念，培育干眼的症状改

表 3-23 各种竞争产品的特点

产品名称	爱丽	贝复舒	艾唯多	泪然	润尔乐	唯地息
有效成分	0.1%透明质酸钠	bFGF、人工泪液基质 PVA	维生素 B_{12}，萘甲唑啉，马来酸氯苯那敏	0.3%羟丙基甲基纤维素、0.1% 右旋糖酐	硫酸软骨素，玻璃酸钠	0.2% 卡波姆，4%山梨醇
主要适应症	干眼，上皮损伤	角膜病；轻中度干眼	视疲劳、结膜充血、眼痒	轻中度干眼症	干眼，上皮损伤	干眼，上皮损伤
主要卖点	促进上皮生长，保湿性	全面修复术后角膜	解除视疲劳，消炎，防过敏，去除眼部充血	专利保存剂不影响角膜上皮正常生长	促进上皮生长，保湿性好	具有优良的触变性；在角膜停留时间长
缺点	含有防腐剂	产生角膜新生血管副作用，保存不便	主用于改善过敏症状	无上皮修复的作用，只补充水分	有上皮修复作用，保存期短	无上皮修复作用
价格/(元/支)	39	35.5	13.8	45	20.8	36
每日费用/元	2～4	2～3	0.4～0.83	1.8～2.4	1.25～2.5	2～3
包装	5mL/支	5mL/支	10mL/支	15mL/支	5mL/支	10g/支

善剂市场，从而扩大市场容量。

(4) 爱丽第三次定位后的销售表现和市场表现

2003 年底，瑞霖公司完成了 60 万支的销售任务。经过对市场情况的分析和定位调整之后，2004 年的销售目标定为 99 万支。

通过在全国范围内组织各种会议，进行门诊干眼的市场培育，门诊眼科医生大多都接受了干眼的概念。以前总将干眼诊断为慢性结膜炎或病毒性结膜炎的医生，如今在碰到有眼干涩、视疲劳、异物感等症状的患者时，在排除其他如屈光方面等原因外，首先想到的是干眼。如果没有条件进行相关检查，就处方症状改善剂或人工泪液产品。2004 年，爱丽的销量上升到 119 万支，增长 102%，市场份额由 2003 年的 13%上升到 2004 年的 18%（见表 3-24）。

表 3-24 2003 年、2004 年症状改善剂市场份额情况

产品名称	2003 年			2004 年		
	支数/万支	金额/万元	比例/%	支数/万支	金额/万元	比例/%
SO1G(艾唯多)	65	966	8	56	846	5
爱丽	45	1407	13	92	2858	18
SO1K	133	3856	34	281	6120	40
SO1M	225	1669	15	302	3169	21
SO1X2	403	4731	42	347	5307	34
总计	826	11224	100	986	15442	100

资料来源：IMS 数据。

2005 年，国家将玻璃酸钠滴眼剂列入医保目录，瑞霖公司也开始了更大范围的全国推广。

然而，爱丽滴眼液又面临着新的问题，市面上不断出现竞争产品。除了同类的症状改善剂外，小包装的一次性不含防腐剂的产品对爱丽造成了冲击，此外，爱丽的仿制品

通过了国家注册申请审核的就有数个产品，已经上市的有2个。面对这种情况，爱丽是不是该考虑在如此同质化的情况下，是否该进行市场定位的第三次转换呢？这是市场不断变化中瑞霖公司需要不断思索和关注的问题，同时也要不断寻找新的市场机会。



案例点评

随着经济的全球化发展，各种产品逐渐同质化，市场竞争日趋激烈，企业想要获得成功就必须为自己的品牌和产品确定恰当的市场定位。目前缺乏适当定位是许多本土企业在市场竞争中的瓶颈。何以进行细分市场，选择目标市场，得到真正有竞争优势的差异性定位，是中国许多企业、组织和个人有待进一步学习挖掘的思想“金矿”。

全球竞争环境也无时无刻不在剧烈地变化着，技术日新月异，消费者需求千差万别，再加之竞争对手的干扰，即便当初看来“适当的定位”也有可能面临着各种风险。企业必须审时度势，对已经不适应市场环境的定位进行调整，这样才能永远抓住竞争的主动权，获得长远的发展。

爱丽滴眼液的定位调整案例详细介绍了爱丽滴眼液所经历的三次市场定位的过程，包括各阶段所确定的目标市场的现状、发展、销售表现以及面临的问题，尤其详细描述了在第三次市场定位中，爱丽对市场前景的预测、对竞争产品的分析、对产品定位的确立以及定位转变后的市场及销售表现。了解爱丽市场定位调整的全过程，尤其是在这个过程中公司对原有定位和新定位的分析，可以帮助我们进一步明确定位调整在市场竞争中的作用。

爱丽滴眼液的两次定位之所以获得成功，归功于以下几个原因。

第一，符合顾客导向原则。通过对处方药的消费者——临床眼科医生的需求进行分析，从医生的心理需求出发，使得爱丽的三次定位符合临床眼科医生的需求。

第二，符合独特性原则。通过市场定位让爱丽与众不同，将爱丽的产品特点凸现在临床眼科医生面前，引起他们的注意。

第三，符合经济性原则。爱丽在市场定位中追求的是成为本行业中的领导者。一般来说，消费者只能回想起同类产品中的7个品牌，而名列第二的品牌的销售量往往只是名列第一品牌的一半。所以争夺首席定位可以给企业或者是产品带来很大的收益。

第四，符合动态性原则。市场定位不是一成不变的，因为整个市场都在不断发生变化，产品不断更新换代，消费者的需求不断变化，新的同类产品加入竞争，产品在自身的生命周期中所处的阶段也在不断演进。因此，爱丽滴眼液进入中国市场的九年中，市场定位根据市场情况的变化作出了两次调整，让爱丽滴眼液永远具有市场活力。

此外，爱丽滴眼液在进行第二次定位转换时，还将产品定位和扩大目标市场的容量结合起来，通过宣传来扩大目标人群。根据干眼在诊断时便于识别的干眼症状作为突破口来进行定位，给临床医生灌输在患者有这些症状但不便于进行相关检查时就可以处方药物的观念。同时，为了产品的长远发展，还致力于进行干眼的普及教育，借此来提高医生的诊疗水平，扩大目标市场。

一个产品是否有正确的市场定位，关系到企业制定的营销方案是否正确，从而找到产品的市场潜力和进行产品的延伸。至于爱丽滴眼液是否需要进行第三次定位调整，还需要企业根据市场趋势、消费者的需求以及竞争对手的情况深入分析，从而作出正确的决策。定位的调整似乎不可避免，关键是如何选择调整的时机以及调整的方向。

案例扩展：定位调整的原因和策略

1. 定位调整的原因

（1）原有定位的错误

企业将产品投放市场后不能取得预期的收益，这时企业就要通过一系列的调查和研究进行分析，究竟是什么原因造成市场对产品的冷淡？很有可能是因为定位的错误而导致销售不利，这时企业就要重新审视定位。

（2）原有定位已经跟不上环境的发展步伐

由于市场在发展，因此消费者的需求也是处在不断变化中的，定位并不是一成不变的，它应根据事态的发展趋势而进行调整，这样才能使企业更好地面对市场和顾客。

（3）消费者的偏好发生了变化

由于企业的定位往往是针对于某一个消费群体的，如果消费者的价值取向或是购买偏好发生了变化，将直接影响企业定位的正确性。所以企业应时刻关注消费者的购买行为，及时做出调整以满足顾客的需求。

那么我们要问企业应在何时进行重新定位？由于重新定位会给企业带来一定的成本开支，因此企业只有在认为必要的时候才会进行定位调整。例如，当市场格局发生巨大变化时，公司就必须对产品进行重新定位以适应新的市场。公司还要随时注意技术的革新，关注小公司的发展，时刻提高警惕。最后公司还要紧跟时代发展的步伐，不断地对产品定位进行思考，试图寻求最适合自己的产品定位。

2. 定位调整的具体策略[1]

① 逆向定位。创造一个全新的细分市场。

② 分离定位。激发消费者新的需求。

③ 关联定位。改变竞争规则与对手。

企业要做出一个决策是相当困难的，更何况是重新定位。在面对市场的变化，消费者需求的变化，技术的发展与提升，企业必须做出正确的定位调整才可能立于不败之地。

本章参考文献

[1] 程振彪. WTO与中国汽车工业发展对策研究. 北京：机械工业出版社，2002.

[2] [美] 菲力普·科特勒等. 市场营销管理. 亚洲版. 梅清豪译. 北京：中国人民大学出版社，2001.

[3] [美] 迈克尔.R. 所罗门. 消费者行为. 第5版. 张硕阳，尤丹蓉等译. 北京：经济科学出版社，2002.

[4] [美] 莫泽. 品牌路线图. 于洪彦，赵春晓译. 北京：商务印书馆，2005.

[5] 埃里克. 乔基姆塞勒等. 品牌管理. 北京新华信商业风险管理有限责任公司译. 北京：中国人民大学出版社，2002.

[6] 盛绍波. 经济全球化背景下我国汽车营销体系的完善和创新. 南昌：南昌大学出版社，2007.

[7] 栾志强，张红等. 汽车营销实务. 北京：清华大学出版社，2005.

[8] [美] John K. Johansson. 全球营销. 江林等译. 北京：中国财政经济出版社，2005.

[9] 马绝尘. 本土市场营销. 北京：企业管理出版社，2003.

[10] Bjerrum. Dry eye. Acta Ophthalmol. 1997，75：281.

[11] Edward Y. Effect of Laser In Situ Keratomileusis on Tear Stability. current opinion in Ophthalmology，2001，12：318.

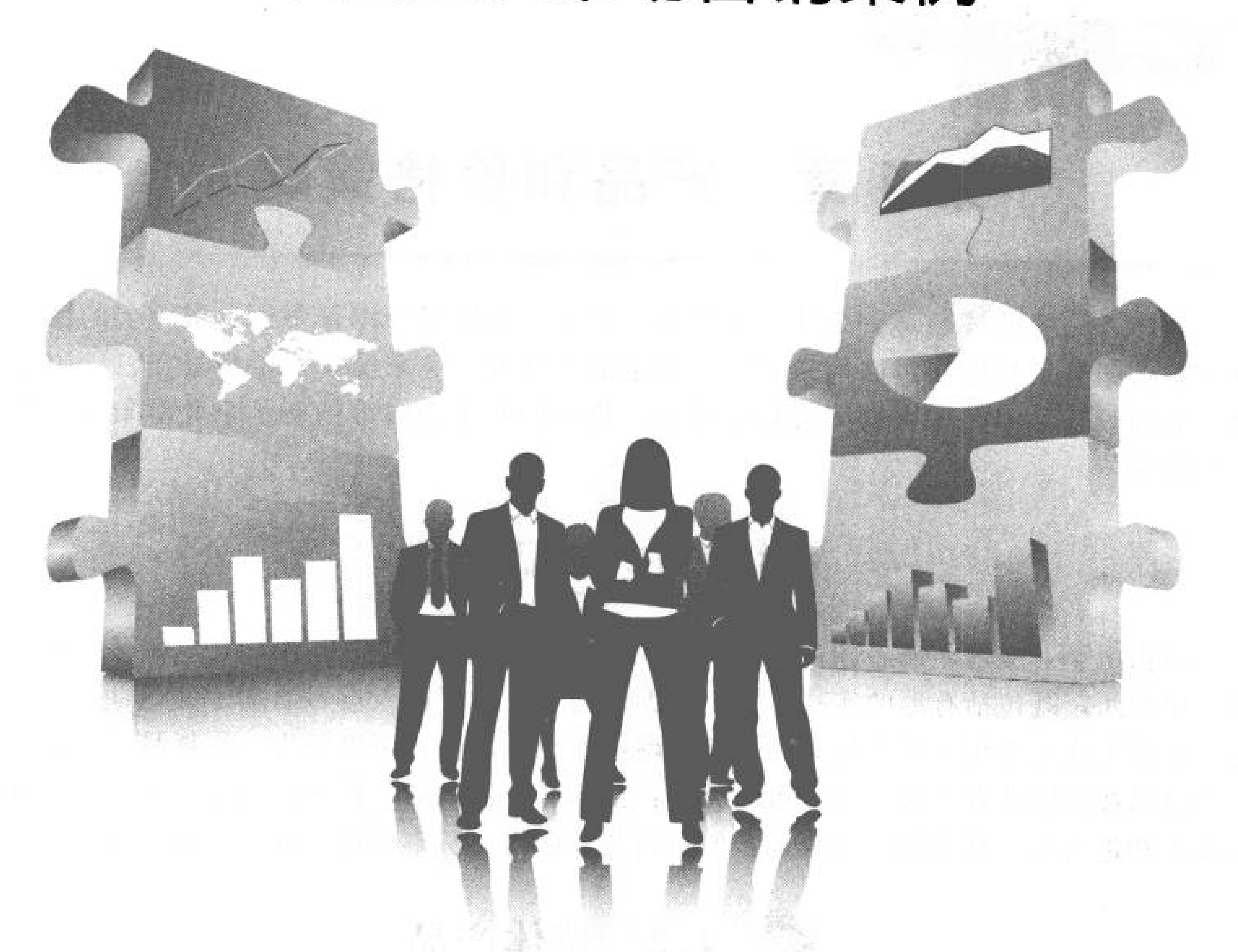
[12] 惠延年. 眼科学. 第5版. 北京：人民卫生出版社，2003.

[13] 松村相代子. 干眼症目前治疗最前沿. 新眼科，2002（7）：880.

[1] http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%93%81%E7%89%8C%E5%86%8D%E5%AE%9A%E4%BD%8D。



中国企业市场营销案例



策 略 篇



第4章　产品和价格策略

一个伟大品牌的核心是一个伟大的产品，产品是营销组合中首要也是最重要的因素，因为市场需求的满足只能通过向消费者提供特定的产品或服务来实现。价格是在营销组合中唯一能带来的收益，而其他因素则会耗费成本。价格同时也会向市场展示企业对于其产品或品牌的价值定位。

4.1　产品定义

产品指由企业或者生产者向市场提供的，供人们使用或消费，从而满足人们某种欲望或需要的一切东西，既包括有形的实物，也包括无形的服务。营销人员习惯基于耐用性、有形性和用途（消费用或工业用）将产品分类。按照耐用性和有形性，可以分为：易耗品、耐用品和服务。消费品按照消费者购买习惯又可以分为：便利品、选购品、特殊品和非寻求品。工业品按照其成本和进入生产过程的方式分为：原材料与零部件、资本项目、补给品和商业服务。

4.2　整体产品

产品本身并不是孤立存在的，必须依托于一定的功能、效用以及品牌等，是诸多因素所组成的整体。核心产品，指消费者购买某种产品时所追求的利益，主要是指产品的基本功效或基本功能，这是顾客真正要买的东西。形式产品，指核心产品借以实现的形式，即向市场提供的产品的实体或外观，由产品的质量水平、特征、式样、品牌和包装等基本特征构成。附加产品，指顾客购买形式产品时，所能得到的附加服务和利益，即产品带给顾客的更大满足，或者更好的满足人们使用需要的各种途径，如：提供信贷、免费送货、售后服务等。整体产品具体参见图4-1。

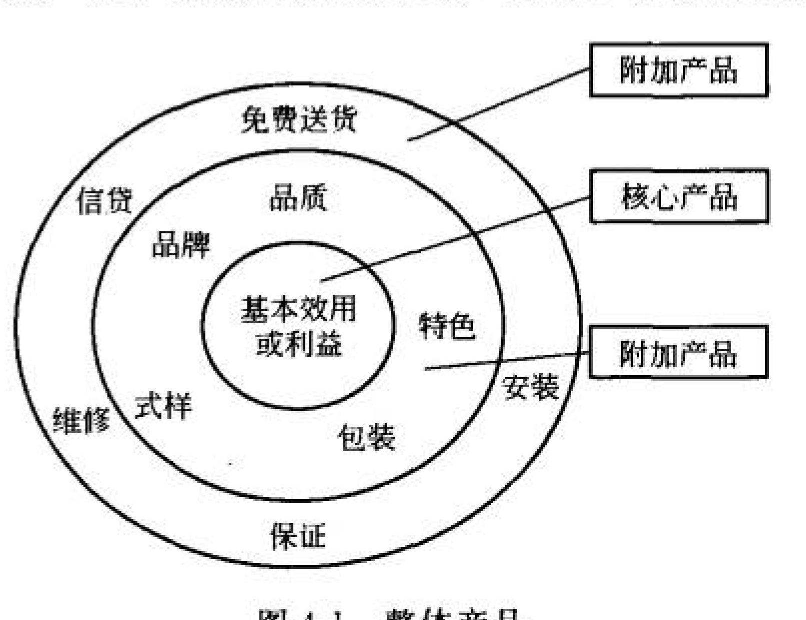


图4-1　整体产品

4.2.1　整体产品模型

进入20世纪90年代，有营销学者提出要从五个层次认识产品的整体概念，具体如下：

首先是核心产品，即消费者购买产品获得的实际利益；

其次是基本产品，即产品的基本形式，

如外观和品牌；

再次是期望产品，即消费者对于其需求满足程度的某些特定要求，是对某种特定产品或服务的最基本的要求；

第四是扩展产品，即消费者在核心利益需要得到满足的前提下，所产生的关联性需要的满足，它是区别于其他竞争产品的附加利益和服务；

最后一个层次是潜在产品，主要是指对于消费者可能产生的对某些产品新的需求的满足，这会促使企业不断更新产品。

4.2.2 差异化

产品要想实现品牌化，必须与众不同。有形产品潜在的差异能力各不相同，有些产品，如鸡肉、钢铁等只允许存在少量差异，而像汽车、服装、家具等就有很大的差异化空间。

（1）产品差异化

产品差异化包括型式、特色、定制化、性能、质量、一致性质量、耐用性、可靠性、可维修性、风格。

（2）设计

设计是一系列特征的综合，这些特征能够对产品的外观、感觉及顾客要求的功能产生影响。

（3）服务差异化

当有形产品难以差异化，竞争成功的关键可能在于增加有价值的服务并提高服务质量。如：订货容易度、交货、安装、顾客培训、顾客咨询、退货、维护与修理等。



4.3 产品组合

4.3.1 基本概念

产品组合，指企业所生产和经营的全部产品的结构或者是比例，也就是某一企业所生产或销售的全部产品线和产品项目的组合。产品线，又称产品大类，指产品类别中具有密切关系（或经由同种商业网点销售，或同属于一个价格幅度，或能满足某种同类需要，或需要相同的生产条件）的一组产品项目。产品项目，指产品线内尺码、价格、外观及其他属性不同的具体产品。

4.3.2 基本要素

产品组合的宽度，指一个企业所经营的产品线的数目。产品线过宽容易造成经营上的混乱和顾客的不满，过窄不利于综合利用企业资源，也不利于分散风险。产品组合的长度，指一个企业的产品组合中所包含的产品项目的总数。较长的产品组合可以适应消费者的不同爱好和多样化需求，占领更大细分市场。产品组合的关联度，指一个企业的各个产品线在最终使用、生产条件、分销渠道等方面的密切关联程度。一般来讲，企业加强产品组合的相关度，可以使企业在某一特定的市场领域赢得良好的声誉，同时也可以给企业带来成本的节约和管理的方便。

4.3.3 产品组合策略

（1）扩充组合策略

扩充组合策略包括扩宽产品组合的宽度和加强产品组合的深度两种选择。拓宽宽度，可以实现产品多样化；扩大深度，可在原有产品线内增加新的产品项目。

（2）产品线延伸

产品线延伸包括向下延伸、向上延伸和双向竞争三种模式，主要取决于公司潜在目标顾客和自身实力大小。

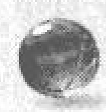
（3）缩减产品组合策略

当市场不景气，或者原料、能源供应紧张，或者产品线中出现大量难以销售的存货时，企业就应该考虑缩减产品组合。



4.4 企业进行产品组合时应考虑的因素

企业进行产品组合时首先要考虑企业的实力，因为产品线的宽度、深度及关联度等都要通过企业的人力、物力、财力完成；其次要考虑发展潜力；再次要考虑产品组合的盈利能力，即产品组合是否能给企业带来较大的利润。



4.5 价格决策的影响因素

4.5.1 市场需求状况

（1）价格、需求与需求弹性

需求随价格的变动而变动。通常价格越高，需求越小；价格越低，需求越大。市场需求对价格变化的反应程度称为价格的需求弹性，其主要影响因素有：消费者对产品需求强度的大小、可替代程度、用途的广泛性、耐用性、需求偏好的变化和需求衡量的时间。

（2）需求弹性（ED）

ED＝1，需求量的变化幅度和价格变化幅度相等，此时企业调整价格对其总收益没有影响。因此，企业可以根据自己的生产规模，确定产品价格。ED＜1，需求量的变化幅度小于价格变化幅度，此时，企业如果提高价格，其总收益会增加。ED＞1，需求量的变化幅度大于价格变化幅度，此时，企业如果降低价格，其总收益会增加。

价格决策受产品需求弹性的制约，市场需求是产品价格的上限。其中应该注意：有时某些产品价格的需求弹性与价格调整幅度、方向、时间跨度等有关。

4.5.2 市场竞争格局

完全竞争市场的价格决策：企业是“价格的接受者”，市场上产品价格由整个行业的供求关系决定。垄断竞争市场的价格决策：企业是强有力的“价格决定者”，各个卖主所提供的产品有一定的差异性，因此能够一定程度上控制价格。寡头垄断市场的价格决策：一般由少数几个寡头默契确定，或者有一家最大的寡头先行定价，其他寡头继而遵从。完全垄断市场的价格决策：由于市场只有一家企业，因此可以自行定价，但通常会受到国家法律、法规的限制。



4.6 价格决策的目标与方法

4.6.1 价格决策的目标

利润导向型：指企业以追求最大利润为目标进行价格决策。销售导向目标：指企业为达

到一定的销售量或市场占有率而进行的价格决策。竞争导向目标：指企业在价格决策时主要着眼于应付激烈竞争的市场或避免发生价格竞争。稳定导向目标：指作为行业领导者的企业在其产品已经占有很大市场份额时，为这些产品谋求一种相对稳定的价格。对大企业而言，它是一种稳妥的保障政策；对于小型企业来说，是一种赖以生存的保护网。

4.6.2 价格决策的方法

为了实现价格决策目标，企业应采用相应的价格决策方法为产品制定一个基本价格，然后再依据价格策略对这一基本价格做出适当调整。现主要有以成本、需求和竞争为中心的三种不同类型的价格决策方法。

(1) 以成本为中心的价格决策方法

成本加成定价法：指企业在其产品单位成本基础之上再加上一定比率的金额，作为产品的单价。计算公式如下：

$$\text{产品的单价}=\text{产品单位成本}\times(1+\text{加成率})$$

加成率即预期利润占产品单位成本的百分比。加成率与时间、地点、环境等因素相关。

目标收益定价法：指企业根据其总成本和预期销售量确定一个目标收益率，以此作为产品定价的标准。计算公式如下：

$$\text{产品的单价}=\frac{\text{总成本}\times(1+\text{收益率})}{\text{销售量}}$$

该方法适用于市场占有率很高的大型企业或垄断企业，尤其适用于大型的公用事业企业，因为这类企业一般投资巨大，业务具有垄断性，且产品通常关系国计民生，需求弹性很小。

收支平衡定价法：指企业以单位产品的全部成本作为产品的单价。在这种价格水平下，企业盈亏相抵。计算公式如下：

$$\begin{aligned}\text{产品的单价}&=\text{单位产品应摊固定成本}+\text{单位产品变动成本}\\&=\frac{\text{固定总成本}}{\text{总产量}}+\text{单位产品变动成本}\end{aligned}$$

运用此方法的目的要通过计算收支平衡价格及其总产量，明确企业在一定的价格水平下，总产量达到多少才获利。但是，这里仅仅考虑企业的生产力而未涉及其销售量，如果销售量小于总产量，收支平衡将毫无意义。

企业有时需要被动的改变价格，并计算价格经改变后的盈亏平衡总产量。被动改变价格时的盈亏平衡销量的计算公式为：

$$\text{被动改变价格时盈亏平均销量变化率}(\%)=\frac{\text{价格变动}}{\text{边际收益}}=\frac{\Delta P}{CM}$$

边际成本定价法：指企业排除固定成本因素，只根据变动成本（实际为边际成本）确定产品的单价。此法是为了确定产品价格的最低极限。

(2) 以需求为中心的价格决策方法

理解价值定价法：即根据消费者对产品的认识和估价来进行价格决策。在具体确定某一产品的单价后，企业首先要估计和测定该产品在消费者心目中的价值水平，然后再根据消费者这一价值水平确定该产品的价格。该方法一般适用于企业推出新产品或进入新市场时采用，同时也适用于企业之间的比较定价。

需求导向定价法：指企业首先要了解各个市场环境以及各种价格影响因素，并据此确定市场上适宜的价格水平。具体做法是，确定适合市场的零售价格，在此基础上扣除各种中间

费用，最后倒推出企业产品的出厂价。

（3）以竞争为中心的价格决策方法

随行就市定价法：指企业根据所在行业的一般价格水平作为定价标准来确定产品价格。适用于竞争激烈且产品需求弹性较小或供需基本平衡的市场上。

投标定价法：指社会集团（企业或事业单位）购买者在进行批量采购、从事大型机械设备购买或为工程项目选择承包商（承建商或承造商）时通常采用的一种方法。其目的是通过引导买方竞争的办法来筛选最合适的合作人。其中又可以分为英式拍卖（买家递增出价）、荷兰式拍卖（卖家递减出价，直到有买家接收时）、密封拍卖。



4.7 价格决定的策略

4.7.1 新产品价格决定策略

（1）撇脂定价

它是指产品定价比起成本高出很多，即实行高定价策略。运用此策略的前提是：市场上有足够的购买者，且其需求弹性很小；市场上不存在竞争对手或没有能力与企业抗衡的竞争对手；产品的高价格可以使消费者产生优质品的概念。

（2）渗透定价

此法与撇脂定价刚好相反，采用低价策略，迅速渗透市场。

（3）适宜定价

它是使价格处于以上两种之间，在一个合理水平上。这一策略对企业和消费者都较为公平，接受度很高。

4.7.2 购买心理价格决定策略

尾数定价：指所确定的产品价格以零头作为尾数，而不是采用整数价格，如 18.8 元、498 元等，尤其适用于零售业。声望定价：指用高价位或整数价来显示产品的高品质形象，适合于声誉较高的企业或品牌。习惯定价：指按市场上已经形成的价格习惯来定价，以便消费者更易接受。招揽定价：指以特殊价格提供众所周知的“亏本特价品”，以吸引购买。目的是希望顾客同时购买非特价品。分级定价：按不同的产品等级、层次定价。

4.7.3 差别价格决定策略

地理差别定价：地理差别定价主要是在定价中灵活反映和处理运输、装卸、仓储、保险等费用，且产品价格并不一定与供货成本成固定比例变动。顾客差别定价：指对同一种产品以不同的价格销售给不同的消费者。产品差别定价：指企业对不同型号或形式的产品分别确定不同的价格，而它们之间的价格差额和成本费用差额并不成比例。时间差别定价：指企业在不同季节、日期、时刻出售同一产品，所制定的价格不同。

4.7.4 折扣价格策略

为扩大销售量、加速资金周转、促进分销功能、减少库存积压，许多企业在其基本价格的基础上，给予顾客一定的折扣或折让。常见的形式有：现金折扣定价、数量折扣定价、功能折扣定价、季节折扣定价等。

4.7.5 相关价格决策

在生产的产品类型繁多、款式各异，且产品之间存在一定关联的企业而言，企业通常会统筹考虑，使企业整体效益达到最佳。常见的形式有：产品线定价、互补品定价、副产品定价、产品束定价等。

4.8 调整价格

公司一般不会只设定一个单一价格，而是制定一个考虑了区域需求、成本差异、细分市场要求、购买时间、订单量、交货频率、担保、服务合同和其他因素在内的定价系统。相应的价格调整策略有以下几种。

4.8.1 地理定价

运用地理定价是指企业需要确定如何对不同地区和国家的顾客定价，而且还涉及如何支付的问题。

4.8.2 价格折扣和补贴

大多数公司都会调整它们的标价，为预付货款、团购和反季销售提供价格折扣和补贴。其有以下几种形式：折扣，对提前付款的顾客的一种价格优惠；数量折扣，对大批量购买的客户的一种价格优惠；功能折扣，也称贸易折扣，是制造商向在产品销售过程中发挥一定作用（如出售、储存、记录等）的贸易渠道成员提供的折扣；季节折扣，指对购买过季商品的顾客的折扣；补贴，指为了吸引经销商参与到某些项目中而提供的额外补贴。

4.8.3 促销定价

企业运用多种定价来刺激早期购买：亏本出售定价，如超市和百货商场通常会降低知名品牌的价格，以增加店面客流量；特殊事件定价法，如圣诞节、每年 8 月的“返校特卖”；现金折扣，如汽车等提供现金回扣、低息贷款、较长的付款期限、担保和服务合同；心理折扣，指故意给产品定个高价，然后再大幅度降价出售。

4.8.4 差别定价

企业通常会根据顾客、产品、地区等差异调整其基础价格。其分为：一级价格歧视，给每个消费者单独制定价格；二级价格歧视，对购买量大的顾客收取低价；三级价格歧视，对不同层次顾客收取不同价格，有顾客细分定价、产品样式定价、形象定价、渠道定价、位置定价、时间定价等。

案例 4-1 天津一汽雅酷汽车的产品策略[1]

中国的轿车市场被誉为是世界上最具发展潜力的轿车市场。诱人的发展前景和广阔的利润空间令国内外汽车厂商趋之若鹜。竞争的白热化与激烈化与日俱增，真可谓是“江山如此多娇，引无数英雄竞折腰”。

为了在竞争激烈的市场上争得一席之地，赢得更大的生存和发展空间，国内外轿车

[1] 本案例根据北京大学光华管理学院 2005 届 EMBA 毕业论文改编，作者孙横，指导教师江明华。

企业在市场上可谓拼尽了全力，一场看不见硝烟的营销大战打得如火如荼。而在营销大战中，新款产品，尤其是肩负着企业未来发展希望的新款产品的上市推广，就成为营销大战中最艰巨、最具挑战性的攻坚战。能不能将好的产品卖好，使产品得到市场的认可，没有缜密、严谨、科学、创意的市场策划，没有符合实际、巧妙持续的推广策略，以及相关的价格、渠道、销售策略的配合，是很难取得成功的。而作为在NBC平台上开发的雅酷轿车，就是这样一款既寄托着让NBC系列重新得到市场认可的期望，又肩负着树立重组后的天津一汽全新企业形象的新锐产品。显然，无论从哪个角度来看，雅酷轿车对于天津一汽现实与未来的重要性都是不言而喻的。

一、天津一汽面临的市场环境

在中国轿车工业的发展史上，2002年无疑是具有里程碑意义的一年。不仅在于其是中国加入世贸组织的第一年，而且是在经过了几年的低迷徘徊和消费者的犹豫观望之后，中国轿车市场真正发生质的转折的一年。2002年所出现的被媒体称为“井喷式”行情的购销火爆场面，不仅彻底扭转了前些年低迷沉闷的市场格局，而且也是中国潜力巨大的私人购车需求的一次牛刀小试和潜力释放。它所带来的国内轿车市场持续两年多的高速增长，不仅创造了中国轿车工业发展史的一个前无古人的“奇迹”，就是在世界范围内也是极为罕见的。

纵观2002年的轿车市场，可以说是一个由苦转甜，进而大喜过望，历经“大悲大喜”戏剧性转变的过程。年初，关税大幅下调对市场所产生的现实与心理压力，以及带有盲动与炒作性质的进口车价格的探底举动，曾一度让消费者无所适从，令国内轿车企业乱了阵营。然而，正所谓“塞翁失马，焉知非福”，国产轿车价格的大幅降低，特别是经济型轿车一步到位式的让利促销，一下子激活了沉寂已久的轿车市场。几年来因期待入世而沉淀和压抑下来的购买需求终于喷发而出，汇聚成了一股难以阻挡的消费热潮，使轿车市场呈现出了空前活跃的“大牛市”的壮丽景观。

这次井喷行情的诱因，无疑是以夏利等为代表的国内主流经济型轿车价格的全面下降。据统计，仅年初轿车的降价幅度就达到了8%～22.3%。特别是天津夏利以一步到位式的价格下降，起到了真正激活市场的效果。年初，天津夏利和长安铃木相继大幅下调了产品价格，其全系列车型的平均价格降幅接近20%，而且价位在4～5万元的低端车型，降价幅度也几乎与高端车型相等。其中，夏利2000单车一次性降价2.298万元，创下了当年经济型轿车单车价格下降的最高纪录；而西安秦川的奥拓家庭实用款一次降价幅度高达22.3%，更是创下了当年国产经济型轿车降价幅度之最。国产主流经济型轿车价格的快速下调，不仅引起了市场的极大震动，而且使本来就很脆弱的国产轿车价格体系顿时失去了平衡，低档轿车和中高档轿车价格差距的拉大，使得中高档轿车的价格很难支撑，降价已成为不得已的选择。此外，夏利、奥拓降价后消费者蜂拥抢购的火爆场面，也产生了极为强烈的示范效应。几乎就在夏利降价后的短短一个多月的时间内，浙江吉利、悦达起亚、长安铃木、西安秦川、上海通用、上汽大众、哈飞安驰、一汽大众、东风风神、南亚客车等多个企业的几十个品牌的近百种车型均先后不同幅度地调低了价格。特别是如上海大众、一汽大众、上海通用等强势企业的参与其中，更是足以说明这场规模、幅度空前的价格大比拼的惨烈和严酷。而有的企业如长安铃木、江苏悦达、浙江吉利等还不止一次地进行了价格调整。国产轿车价格的大崩盘，在市场上引发了极大的轰动效应。据有关媒体报道，夏利、铃木、赛欧等品牌大幅降价后，均出现了消费者拥堵抢购的热烈场面。特别是天津夏利在宣布全面降价的当天，北京亚运村市

场的夏利专卖店居然出现了需要若干名保安人员方能维持现场秩序的“狂热”购销场面。

2002年国产轿车前所未有的大幅降价，彻底激活了沉寂多时的轿车市场。据统计，2002年全年共销售轿车超过110万辆，比2001年增长了近60%。轿车需求的“井喷”，为整个轿车行业提供了极大的市场商机和广阔的发展空间。特别是需求的强劲增长，也促成了需求多样化的市场格局。从整个市场格局来看，已由过去的以上海桑塔纳、一汽捷达、天津夏利等少数几个品牌、车型占绝对主导地位，到多个品牌、不同车型纷纷异军突起，日益瓜分原有主导品牌的市场份额的群雄并起的“战国时代”。更有业内人士戏称，自2002年开始的国内轿车市场已经步入了“无主流时代”。

总体来看，2002年正是处于这样一个市场空前火爆，众多品牌群起拼争市场的特殊历史阶段。虽然市场需求旺盛，但是产品间差异化的趋小以及过分依赖价格竞争的现状，却也对产品的脱颖而出造成了不小的困难。实际上，面对着机会多多的市场，面对着愈来愈多的竞争对手，如何转换营销思路，力争成为市场的佼佼者，就成为摆在众多轿车企业面前的一个紧迫课题。

二、天津一汽的企业状况

1. 天津一汽的发展历程

天津一汽的前身是天津夏利汽车股份有限公司，成立于1997年8月28日，1999年6月28日在深圳证券交易所上网定价发行，同年7月27日在深圳证券交易所挂牌上市，从而成功进入中国资本市场，成为汽车板块中的一支重要力量。

天津夏利汽车股份有限公司在被中国第一汽车集团公司（简称中国一汽）控股之前，隶属于天津汽车工业（集团）公司，是产销量位居前茅的国内大型骨干汽车生产企业之一。特别是于20世纪80年代末投放市场的夏利牌轿车，至2000年底已累计生产了60多万辆，社会保有量已突破了50万辆大关，成为国产经济型轿车的标志性品牌。另据有关资料显示，在20世纪90年代中期，夏利轿车在国内出租市场的占有率一度达到40%以上，几乎独霸了国内出租车市场的半壁江山。近年来进行的多次社会调查显示，夏利轿车的社会知名度不仅位居各种中外轿车品牌的首位，而且还是国产轿车中唯一被评全国驰名商标的品牌。1998年，夏利轿车已形成了年产15万辆的生产能力，是国产经济型轿车中少有的几家达成一定经济规模的品牌。

不过，随着国内出租车市场的萎缩，以及同类型市场竞争对手的日渐增多，特别是其自身在企业管理、产品研发、质量控制等方面出现的一系列问题，天津夏利自20世纪90年代末逐渐进入了市场低谷期，不仅市场占有率逐年下滑，而且企业出现了巨额经营亏损，导致自身正常的经营陷入困境。据资料显示，到了2001年四季度，整个天津夏利的月均销量不足4000辆，还不到20世纪90年代中期鼎盛时期的40%。连年亏损再加之市场销售的急剧萎缩，使得企业举步维艰。在这种内外交困的局面下，天津夏利在2002年初果断决定全面大幅下调全系列产品的价格，平均降幅达到18%，单车最大降幅超过2万元。这种一步到位式的价格狂降，不仅激活了天津夏利自身的市场，而且点燃了消费者沉寂已久的购买热情，随着其他品牌、车型的相继降价，一场久违的购车狂潮的大幕终于拉开。资料显示，降价后，天津夏利的月销量由原先的每月不足4000台，一举蹿升到月销量超过8000台，几乎比降价前翻了一番。

当然，销量的迅速回升虽然暂时解决了企业流动资金短缺、经营难以为继的局面，但由于价格下降的同时并未实现生产成本的同步下调，企业的亏损在不断加剧，资金链

随时都有断裂的可能。在这种情况下，天津汽车工业集团加快了与一汽集团联合重组的谈判进程。2006年6月14日，中国一汽集团和天津汽车工业集团在人民大会堂举行了隆重的联合重组仪式，此举不仅揭开了国内汽车骨干汽车企业强强联合的帷幕，而且也宣告了天津一汽夏利汽车股份有限公司这个新企业的诞生。

天津一汽夏利汽车股份有限公司是中国第一汽车集团公司控股的经济型轿车制造企业，是一家集整车制造、发动机、变速器生产以及科研开发于一体的股份制公司。中国一汽集团持有公司50.98%的股份，对公司拥有控股权。公司拥有居于国内先进水平的冲压、车身、涂装、装配生产线，整车质量检测线，汽车发动机铸造及机加工生产线、变速箱生产线、计算机工作站等，已具备产品开发和年产23万辆轿车（含天津一汽丰田8万辆）、18万台变速器、20万台发动机的生产能力，主要拥有“夏利”一个自有品牌和“威姿”、“雅酷”、“威乐”三个合作品牌以及“威驰”、“花冠”两个合资品牌，天内牌系列汽车发动机、天齿牌变速器也是企业的拳头产品。重组后的天津一汽，本着“精简、高效”的原则对企业组织机构进行了重新划分，公司目前下设十部、一室，两个轿车厂、内燃机制造分公司、汽车齿轮分公司、产品开发中心、进出口公司以及微型汽车工贸中心、天内科工贸两个子公司，还有天津一汽丰田汽车有限公司等四个合资公司。

2. 天津一汽的发展战略目标

天津一汽被中国一汽集团控股后，中国一汽集团将天津一汽作为整个集团经济型轿车的生产基地，并放在了重要的战略地位。可以说，天津一汽的存在，弥补了过去一汽集团在经济型轿车项目上的“短腿”状况，是中国一汽集团抢占国内低端市场的一颗重要棋子，其重要性是不言而喻的。

作为一汽集团的经济型轿车生产基地，天津一汽把企业的发展战略定位在造中国百姓“买得起、用得起”的经济型轿车上，并据此制定了以走合作开发与自主开发相结合的路子，实行合资产品、引进技术车和自主开发车三线并进，构建了天津一汽产品全新格局的产品战略。其中，合资产品指的是与丰田合资生产的威驰系列、花冠系列，引进技术产品指的是基于NBC平台开发的系列产品，如夏利2000等，而自主品牌则指的是已生产多年的夏利系列。

实际上，基于企业的实际状况以及其在整个中国一汽集团中的战略定位，天津一汽的产品发展战略十分清晰，就是要在整个经济型轿车市场继续保持其霸主地位。中低端市场可依靠夏利轿车价廉可靠和高认知度的优势继续保持主导车型的位置。而在高端领域，则依靠引进技术的NBC系列为品牌注入更多的技术含量和文化内涵，从而提升企业的整体形象，并将天津一汽与天津夏利进行有效地区隔，彻底扭转过去天津夏利长期以来给用户造成的脏、差、低、陋的出租用车的形象，进而有助于整体品牌形象和企业形象的提升。因为无论是中国一汽集团，还是天津一汽，都深深地感到，夏利仅仅依靠价格优势已没有更多的潜力可挖，并且其技术上的老化以及工艺设备的损耗，都是不能改变的现实。要实现天津一汽的长远发展，没有NBC系列的有效拉动，几乎是不可能的事情。再者，基于NBC平台的车型，在国际上所获得的巨大成功，以及其技术上的优势，也使天津一汽对其最终得到国内市场的认可抱有极强的信心。天津一汽不仅希望NBC系列能够成为企业升级换代的全新车型，并且为企业注入新的活力和元素，更重要的是，期望能够通过NBC系列的营销推广，彻底改变天津一汽长期以来仅仅依赖夏利品牌独立支撑的局面，为企业带来更大的市场空间和利润空间。

三、雅酷轿车前身夏利2000的概况

1. 夏利2000轿车的产品特点

夏利2000轿车是由天津汽车工业（集团）公司（下简称天汽集团）与日本丰田汽车公司基于日本丰田公司代表当今最新技术和现代潮流的NBC轿车共用平台的总体设计，PB是针对21世纪的中国市场研制开发的。它的原型车就是曾在1999年被评为欧洲和日本国内最佳车型的PLATZ。

2000年岁末，天津集团引进生产的夏利2000型轿车正式投放市场，它具有美观的外形、完备的配置和优良的性能，在动力性、经济性、环保性等诸多方面，更能满足人们在经济实用的条件下享受高品质轿车的需要，更符合国情与民意。具体来说，其有以下几大方面的特点。

（1）外形和内饰独具特色

夏利2000整车造型高而紧凑，完美的全新外部轮廓不仅带来了良好的视觉效果，更完全符合空气动力学的要求。这种以短而高的外形为最大特长的总体结构设计，完美地融合了轿车与MPV类车型的诸多优点，这也是它最与众不同之处。从正面看上去，其前部十分宽阔，颇具现代感，给人一种亲切的感觉。保险杠与车身融为一体，显得特别安定，类似跑车设计的前进风口为整车外形在柔美之中增添了几分粗犷。总的来说，线条明快流畅而又圆滑柔和的车身体现的是21世纪小型车的设计风格，它不再拘泥于标准的三厢式造型，机盖、尾厢和侧面的腰线都显示出强大的张力，动感十足的流线型设计一览无余。

（2）尽力追求宽敞的室内空间和易操作性

车身设计的主要目标之一是为乘员和货物提供尽可能大的空间以及最佳舒适性。夏利2000 1.51米的车高几乎超过了中国汽车市场上所有其他同档次轿车的高度，可与厢式车媲美。宽敞的车厢更是超过了比它高一级别的国产轿车的水平。座椅的设计也独具匠心，前排座椅造型贴身，臀部、腰部、腿部和侧向支撑角度都很好。后排座椅比前排高，这样的设计使后排乘员在旅途中有较为明快、宽敞的视野，大大减少了视觉疲劳。室内前后排座椅间隔为860毫米，这样为后排乘客提供了理想的空间。

夏利2000顺应了轿车紧凑化的世界潮流，但在其紧凑的外形里却有着令人意想不到的、可以与中级轿车相媲美的宽敞驾乘空间和容量达464升的超大行李厢，以及容积总和为17.8升的多个储物箱。夏利2000的原型车在日本及欧洲荣获1999年度最佳车型时，得到的最重要的一句评语是“在内部空间上创造了奇迹”，这句话由它超大的行李厢得到了印证。

（3）卓越动力性及顶级低油耗

夏利2000装载专门改进生产的丰田发动机，它的排气量为1.342升。该型发动机采用双顶置凸轮轴、16气门、闭环多点电子燃油喷射装置，拥有与1.6升发动机相匹配的动力性能，功率、扭矩分别达到63千瓦、110牛顿米。

为了实现顶级低油耗，丰田公司在以下三方面着重进行了开发研究。首先提高发动机、传动系统的效率，其次减轻车身重量，最后就是降低空气阻力系数以提高动力性能。通过以上三大因素综合平衡，夏利2000在低油耗和卓越的动力性能上都达到了同级别车型的最高水准。

（4）确保行驶的平稳性和乘坐的舒适性

轿车的乘坐舒适性主要取决于前后悬架装置。夏利2000的前悬架采用了新设计的

麦克弗逊式悬架，其结构紧凑、简单、重量轻，减小了非悬挂质量，提高了平顺性。后部是新开发的扭杆横梁式半独立悬架，有利于提高操纵平稳性。

夏利2000的减震器采用近年来国外大部分中高档轿车上普遍采用的充气双筒式减震器。充气双筒式减震器是在双筒式减震器的基础上经过技术改进，增加了充气和密封机构，并充入3～10kgf/cm^2低压氮气后制成。此类减震器有如下结构和性能特点：①阻尼力波形持续性好，消除了复原、压缩切换时的空程；②降低了油液的泡沫化程度；③阻尼力高温特性改善；④内部噪声大大降低。从以上优点可以看出，充气式双筒式减震器使减震器的性能有了较大改善，提高了整车高速运行时的操作稳定性和乘坐舒适性，降低了整车噪声。

（5）具有顶级安全性

轿车的日益普及让安全性越来越成为大家普遍关注的问题。在安全性能方面，夏利2000可以说实现了对同级别车的超越，它的安全性主要表现在以下几个方面。

采用丰田最新GOA（Global Outstanding Assessment body）安全车身结构，这一结构具世界最高水准的安全性能。丰田安全结构车身采用高张力钢板，构成质轻、坚韧的单体式高刚性车身。车身四周都配有防撞钢梁，当汽车受到外力冲击时，能最大限度地吸收所受的冲击力，同时将冲击能量有效地分散到车身各部位。这一合理的车体结构可将驾驶室的变形降到最低程度。

夏利2000车身采用了最先进的整体侧围技术。侧围一体化设计不仅使外观完美整洁，而且整体强度大大提高。在设计上，充分考虑了碰撞时对人体下肢的保护，侧碰时对头部的保护，并且对内部凸出物做了最严格的限制。有可减轻颈部伤害的前座椅，制动踏板后退抑制机构等保障安全的结构设计。

（6）顶级环保性

夏利2000在节能环保方面可达到经济性和社会性要求的高度统一。其空调使用无氟制冷剂，真正称得上绿色环保空调系统。配有三元催化转器的排气系统，使排放气体完全达到欧洲Ⅱ标准。

夏利2000还从其他诸多方面对环保予以了全方位的考虑。车用材料也包含了这样的思想，其仪表板、保险杠等部位采用了丰田最新技术开发的易循环利用的TSOP材料，隔热隔音材料采用了可回收的RSPP材料，其他部件也最大限度地使用了不含铅可回收的环保材料。

2. 夏利2000轿车的市场定位

作为一款在世界上享有盛名的跨世纪的紧凑型轿车产品，天汽集团对此款车型可谓寄予了极大的希望，并为此投入了巨大的人力和物力。在当时，业内也对此款车评价极高，并均对该款车的市场前景给予了乐观的预测。因为，以当时该款车的技术含量，以及其在国际市场上的出色表现，在当时同类型的紧凑型轿车中，可谓是罕有竞争对手的。也就是在这样的一派乐观氛围中，天津集团紧锣密鼓地进行着该车的生产准备等一系列的投产前准备工作的同时，却忽略了该车在市场定位、推广宣传等营销策划层面的准备。

从当时的思路来看，出于对该车在技术及品质上的自信，在营销方面并未根据国内消费者的消费心理、消费习惯等进行有针对性的定位，而是较多地沿用和照搬了在日本本土的一些概念。比如，当时对于夏利2000的定位是“小型车中的高档车”。小型车，在国外是对轴距在2370毫米以内的轿车的通行称谓，在国内并没有类似的概念。如果仅仅从表面来看，这样的定位对于夏利2000来说并没有太大的偏差。因

为如果按照车身尺寸和所属级别，以欧洲的分类标准来衡量，夏利2000确实是不折不扣的小型车。但是，这一定位最大的问题，就是忽略了中国人，特别是夏利2000主要消费群体的心理层面的感觉和对轿车由来已久的“身份与成就象征”的潜意识。因为，对于国人而言，小型车往往是低端、廉价的代名词。这样一来，夏利2000首先承认自己是小型车的做法，就等于自贬身价，其后的高档等的形容和描述也就失去了分量和意义。

夏利2000这样的定位，将自己的主要竞争对手锁定在了上海通用的赛欧、长安铃木的羚羊这两款几乎同时推出的车型上。因为，无论是技术含量，还是配置装备，夏利2000肯定是这几款车中的高档车。因此，针对这几款轿车所推导出的策略是走偏于高端的路线，突出其品质和技术含量的优势，力图瞄准收入中等偏上的城市白领，并希望通过他们的购买引导和消费示范，吸引更广泛层面的消费群体。整体的策略是以技术、品质来作为产品宣传的主要诉求点，并以此和竞争对手拉开距离，最终成为经济型轿车高端产品的领军人物，成为既定目标消费群体的首选车型。

但是，这种定位却过于表面化和理想化了，最关键的问题是忽略了目标消费群体的心理感受和需求，过多地从产品层面研究和入手，最终导致宣传诉求和消费者需求出现了较大偏差。此外，将主要竞争车型锁定为赛欧和羚羊的做法，也犯了致命的失误。因为，无论是从产品推出的年代，还是技术含量等诸多方面来看，夏利2000与上述两个产品根本不是同一时代的产品，在技术含量上远远将二者抛在了后面。但是，也正是由于错误地瞄准了上述两种车型，同时又没有将自身在设计理念和技术含量等方面的优势作为定位的支撑，而仅仅是和对手简单地比配置，结果，导致了其定位的彻底失败。

3. 夏利2000的营销策略

在宣传推广策略上，从一开始天汽集团便未能根据当时的市场情况，制定中长期的衔接紧密、富有节奏的推广计划，而是只制定了为期两个月的短期宣传计划，缺乏持续性、紧密性和计划性。在广告的投放上，虽然选用了中央电视台等强势媒体，但由于投放额度太少，收效不大。而当上市后产品出现短暂热销后，又错误地判断了形势，停止了后续的广告宣传。这种短视行为最终为产品销售后继乏力埋下了祸根。在品牌策略上，夏利2000依然选择沿用夏利品牌，也是一个重大的失误。当时主要是过多考虑了夏利品牌的知名度等正面因素，而对其低端、出租车的负面影响并没有过多地考虑。而事实证明，对于这样一款走高端路线的产品而言，沿用低端产品品牌的做法实质上是葬送了其产品的前途，因为用户是不会花上这么多钱去购买一款几乎等同于低端车代名词的夏利车的。品牌策略和其市场定位的相互矛盾与掣肘，也是夏利2000营销失败的主要原因之一。

在产品策略上，由于当时为了争抢上市的时间，在没有做好充足的上市准备的情况下，仓促上市。其结果就是主打产品相对配置比较简单，特别是窄胎和没有装备助力转向的问题，更使其产品无法支持其小型车中高档车的定位，而且这样的配置，对于其锁定的目标消费群体也明显偏低。更为致命的是，当市场出现了相关的反馈意见后，由于种种原因，天汽集团在产品上的改进极为缓慢，始终没能有效地进行应对，最终使该车的负面声音越来越大，进而使销售雪上加霜，失去了消费者的信任。

在价格策略上，由于对产品盲目自信和过高估计了市场的形势，所以在上市初期制定了13.48万元的较高价格。这一价格，相对于整车的配置来说，确实有些不尽合理。特别是在当时上海通用已经开始炒作10万元家庭轿车概念的情况下，未能通过对产品

的深入挖掘提供对该价格的有力支持，从而导致市场对该价格的认可度偏低。此外，价格定位偏高的恶果还表现在当产品出现滞销后，不得不通过调整价格以求扩大销售。但是作为一款刚上市不久的新车，在上市三个月后便调整价格，也成为当时新品销售中少有的现象。凡此种种，都对夏利 2000 品牌造成了很大的伤害。

在渠道策略上，则是采用全国统一投放的思路，简单地按照过去夏利的销售情况按比例分配资源。在资源分配上，主要考虑的是资金和关系的平衡，而对市场容量、销售能力等则相对考虑不足。由于夏利和夏利 2000 面向的消费者不同，销售区域市场也有着不同的侧重。因此，简单以夏利销售作为分配资源的依据，难免使市场空间大的区域市场得不到有效的供给，而那些空间不大的区域市场则相对供给过剩。这样，产品上市后不能形成集中的热销示范效应，导致很多原本具有购车意向的用户出现了观望和犹豫的心态。此外，由于夏利 2000 的技术含量较高，特别是其所面对的消费群体无论是自身素质、文化程度，还是收入水平均较原先夏利用户要高出一筹，从而也对经销商自身的硬件设施、人员素质提出了较高的要求。在夏利 2000 刚上市的前三个月，对于销售夏利 2000 的经销商还有较为严格的审核，对于其人员素质、资金实力和硬件设施还有较为严格的要求。但是，随着市场销售的恶化，为了扩大销售，将原先符合标准并经审核后才能准许销售的规定变更为所有经销商都能销售的原则。这样全面放开的结果，虽然短期内增加了提车量，但是从长远来看，大量低素质经销商的进入，不仅使夏利 2000 的市场价格愈加混乱，也使不少用户产生了抵触和怀疑的心理，从而加剧了市场的下滑。

4. 夏利 2000 上市后的市场走势分析

夏利 2000 自 2000 年底正式推向市场后，应该说前期表现尚可。其原因一是当时新品上市远不如现在这么频繁，全新产品的推出对消费者的吸引力还是比较大的，再加之这也是在产品开发上始终滞后的天汽集团多年来推出的第一款真正意义上的全新产品，所以社会对其关注度普遍较高；二是因为该车在国外的优异表现以及较高的技术含量，使部分消费者对该车产生了较强烈的期待心理；三是由于提前上市，再加上前期产能不足，相对来说市场供应偏紧，故一度也出现了货紧价扬、排队等车的现象。不过，从总体上看，自上市以后夏利 2000 完全没有达到原先的销售预期，营销的失败是显而易见的。

从整体销售走势看，夏利 2000 在 2000 年 12 月正式上市销售，当月由于仍处于小批量试生产阶段，销量不足百台。此后，随着产量的增长，销量也逐渐爬坡，从 2001 年 1 月份的 379 辆，2001 年 2 月份的 758 辆，到 2001 年 3 月份当月实现销售 1174 辆。进入 2001 年 4 月份后，随着赛欧上市宣传力度的逐渐加大，以及自身产能的加大，夏利 2000 月销售后劲不足的现象便日益开始突显起来。随后夏利 2000 便进行了第一次调价，销售价下降了 5000 元，从而成为第一款上市三个月便降价的车型。其后的几个月，通过价格调整虽然销量有所放大，并在 2001 年 7 月份达到了其上市以来的销售峰值 1833 辆，但是其与赛欧销量的差距却越来越大。到了 2001 年 8 月份，夏利 2000 的销售走势开始恶化，并迅速产生了连锁性的恶劣反应。2001 年 9 月份，夏利 2000 的月销量下跌到了 709 辆，进而到了 2001 年 10 月份更是萎缩到了只有 200 辆左右的地步，而当月赛欧的销售量为 2737 辆。至此，夏利 2000 已完全跌出了主流车型的行列，并由此进入了漫长的市场冰冻期，夏利 2000 在市场上遭到了彻底失败。

2002 年初，在天汽集团一步到位的价格策略中，夏利 2000 通过单车最大降幅达到 2.298 万元的举措，一举震惊市场，销售重又有所回升。但是这种回升，完全是依靠价

格的拉动，并不代表着消费者对该车认可度的提升。因此，即便是经过了如此幅度的降价之后，销售也并没有出现特别大的起色。到了当年7月份，夏利2000的销售复又低迷，月销量再度跌破千辆大关，到当年9月份销量仅为440辆，几乎又回到了降价前的水平。至此，比上市时的价格要低3.5万元的夏利2000终于面临着被消费者彻底抛弃的境地。而此时，夏利2000的累积销售量也不过2万辆左右。

四、雅酷轿车

1. 开发雅酷轿车的目标

对于夏利2000这样一款在国外取得巨大成功的产品，而且确实在技术上具有特色、领先时代的产品，因为营销方面的原因却成为最失败的产品。它不仅未能成为天津一汽新的市场和利润增长点，及时收回前期巨大的投资，而且由于市场销售滞缓也占压了企业大量的资金。好的产品没有取得应有的市场回报和认可，不仅天汽集团始终耿耿于怀和无法接受这一现实，社会舆论也普遍为之惋惜。

天津一汽重组后，对于基于NBC平台的系列产品在今后企业的重要战略位置，应该说上上下下已经形成了共识：那就是将NBC系列产品作为今后天津一汽提升形象、提升产品档次的一个契机，并且将其作为支撑天津一汽未来发展的重要产品系列，与夏利品牌放在同等重要的位置来看待。此外，天津一汽对NBC系列产品的重视，还有一个重要的原因，NBC系列属于经济型轿车的高端车型，如果能够提升销量，将会给企业带来更大的利润空间，对于企业的长远发展无疑也具有更大的推动意义。

因此，无论是在产品层面，还是企业层面，NBC系列其实承载了很多情感、现实、企业发展等方方面面的东西。重振夏利2000，或者是说NBC系列产品的雄风，已经成为了新的企业、新的市场情况下最首要的突破口。基于此，如何重新让市场接受和认可夏利2000就成为了天津一汽成立以来首要解决的问题。

2. 雅酷轿车的设计思路

为了避免在重新推广NBC系列的过程中重蹈夏利2000的覆辙，同时也为了尽可能多地减少夏利2000的负面印象可能给NBC系列所带来的拖累，重新推广NBC系列就必须要有一个新的载体去重新树立形象。因此，NBC系列车型就面临着一个重新定位包装的问题。此时，正值夏利2000的自动挡车型的技术引进和生产准备工作接近完成，以自动挡车型的推出来塑造NBC车型的新形象变成为了一个绝好的契机。

为了解决原先在推广夏利2000时的种种缺憾和不足，公司首先冷静、客观地分析了夏利2000在市场营销上的种种失误和不足，力图在新的推广工作中尽力改正这些问题，去赢得市场的认可。市场信息是一切经营管理决策的基础和前提，为此，公司首先进行了市场调研工作，在NBC系列的主要销售区域进行了一系列的定性和定量调研。通过详尽细致的调研工作，发现了影响NBC系列销售的症结所在，并以此作为重新定位、制定全新策略的思考基点。

（1）最大问题是消费者对其外观的认可度差

消费者认为其外形设计过于“臃肿”，且前低后高，与传统意义上的轿车产品有着较大的差别。其实，夏利2000的外形确实较为超前，但主要是从空气动力学和空间最大化的角度来考虑的。但是，如果不对此进行充分的诠释，不将其设计理念充分传达给消费者，便很难得到消费者的认同。为此，公司首先从这个影响夏利2000销售的最大问题着手，寻求打开市场的突破口。

通过反复研究车型外观，公司发现，其前低后高的造型极具动感，而整车的腰线和

车体轮廓，又与球类的抛物线相一致。因此，灵感也就由此喷发。既然消费者不接受这样的外观造型，公司就一定要对这样的造型有合理的解释，阐明公司如此造型的优点。公司是这样描述的：该款车型，其前低后高的流线型外观设计来自于最富人类智慧与韵律的“运动”灵感。设计者对“运动是永恒的”主题有着超乎寻常的理解，把运动的美感与驾驶的灵性天然、完美地结合在车辆的造型与设计中，特别是将极具运动感的外观造型与家庭轿车功能性的巧妙结合，更是体现了设计大师对人性、情感、时代、风尚的高度领悟和非凡表现。至此，公司对其最为人所诟病的外形，进行了合乎情理的演绎和诠释，不是对其进行回避，而是说出公司造型的优势和原因，从而消除消费者的偏见和疑虑，进而起到重新被认可的效果。

通过对其外形运动型设计的挖掘，公司进而将其延展为运动型家用轿车的市场定位，力图通过其独树一帜的造型设计，发展成为具有差异化的独特市场定位（图 4-2）。公司在宣传上采用了以下的描述。



图 4-2　雅酷轿车产品单页

从日本到欧洲，从澳洲至美洲，虽然文化背景和地域特色各有不同，但日本丰田公司的跨世纪紧凑型轿车 ECHO 都赢得赞誉一片，从其屡屡夺得的各项权威国际奖项可见一斑。国内首款运动型家用轿车——雅酷，是以 ECHO 为蓝本，根据中国市场的实际使用状况和需求特点，经过多项重大适应性改进，加装了与丰田 T-1 相同的日本原装电控液压式自动变速器而产生的。

出身豪门：天津一汽系有中国汽车工业“摇篮”之称的一汽集团与具有多年轿车生产经验的天汽集团共同参股的企业，加之日本丰田公司在技术、管理、品质等方面的鼎力协助，“豪门骄子”并非过誉之词。

外部造型：前低后高的流线型运动感设计来源于最富人类智慧与韵律的“运动”灵感。运动的韵律与驾驶的天然灵性完美地结合，充分体现了设计大师对人性、情感、时代、风尚的高度领悟和非凡表现，是时尚与实用，流行与科技的和谐统一。

安全性能：凝聚日本丰田公司多年研究成果的 GOA 安全车身结构、整体侧围技术，以及预紧式安全带等各种主动、被动安全措施和装备，使其具有超乎想象的安全防

护性能；在欧洲进行的严格测试中，无论是正面还是侧面碰撞，该车的得分均远远超出其同类竞争车型。

内部空间：1.51米的身高超过了国内同档次轿车的高度，可与厢式车媲美；宽敞的驾乘空间以及高达860毫米的前后排座椅间隔，达到了中高级轿车的水准；464升容积的超大行李箱加上容积总和为17.8升的多个储物箱，更是达到了同档次轿车难以企及的高度。

卓越的动力性与经济性的完美结合：搭载专门改进的丰田发动机，它的排气量虽为1.342升，但由于采用双顶置凸轮轴、16气门等先进设计，使其达到了普通1.6升发动机才有的86马力的高功率，但燃油消耗却仍维持在1.0升发动机的水平。

绿色环保：采用了丰田最新开发的环保材料，这些材料的最大特点是不含铅等有害物质，不仅有利于环境保护，更重要的是对驾乘者无毒无害。

自动挡：选用与丰田T-1相同的日本原装电控液压式自动变速器，具有准确的自适应控制能力，可以最大限度地降低动力消耗。

高科技真空荧光显示数字仪表：安装在仪表板中央的真空荧光显示数字仪表，可以降低视觉疲劳，减少对眼部的刺激，让您全面进入数字时代。

时尚、气质、品位、身份的象征：作为国内首款运动型家用轿车，雅酷以其独树一帜的外观造型和出类拔萃的技术性能，以及出身豪门的大家风范和雍容气度，集高雅、时尚、流行、活力、激情与现代于一身，是成功时尚人士的代表和象征。

（2）采用新品牌

对于一个在技术上达到了当今最新技术水平的紧凑型轿车产品，如果再沿用传统的夏利品牌，必然会给消费者一个误解，就是该产品是在原夏利产品上的改进产品。同时，夏利由于其历史的原因，已经成为了低端产品的代名词，如果继续沿用这一品牌，不仅无法支撑产品的价位，而且也会降低其品牌价值，无法满足目标消费群体的心理层面的需求。因此，公司将新款轿车命名为雅酷。

这个极具时尚与现代感的品牌应该说并非完全是神来之笔，而是有一定的缘由和考虑的。首先，雅酷的原型车为在欧美创下了前所未有销售佳绩的日本丰田公司大名鼎鼎的ECHO轿车，其英文发音与中文的雅酷近似。取名雅酷，应该说在一定程度上可以表现其与原型车的技术渊源；其次，该车秀外慧中的出众特性和独树一帜的外观造型，既时尚、现代，充满了运动感和勃勃生机，又恬静可人、落落大方，可谓是既高雅、大方，又时尚现代，而“雅酷”二字可谓是全方位地涵盖了上述的种种特点，贴切而又传神；三是天津一汽重组后，重新调整了企业的发展战略和营销思路，即要以高质量、高品位、高技术，与国际接轨的家用车型来占领市场，满足消费者日益多样化、个性化的需求，而雅酷全新品牌的推出，则正是为实现天津一汽为“中国百姓造车”夙愿的最直接体现。

（3）感情诉求的广告

广告不仅是特别有力的介绍品牌功能性价值的方法，而且是建立和宣传其情感价值的方法。公司在广告诉求上，并非仅仅强调产品的功能，而是将诉求点放在了心理感受和功能并重的层面上。公司强调雅酷是运动型轿车，这样的定位既突出了其符合运动旋律的造型设计，又强调了活力、生气和激情的情感因素，符合目标消费群体的价值观、生活观和情感方面的感觉。同时，在广告创意上，紧密围绕运动旋律做文章，追求画面的冲击力和简洁明快，力图用画面来诠释造型设计的初衷和规律。

3. 雅酷轿车的营销策略

公司通过重新的定位和包装，将雅酷轿车定位为运动型家用轿车。为此，公司也制定了周密、详实的宣传计划，通过软性宣传和硬性广告相结合的方式，以平面、网络、电视媒体互相配合的方式，构建了一种立体化的宣传攻势。同时，公司在投放上也注重了销售规律，做到既有持续性，又有侧重性，确保了既节省资金，又有助于市场销售。

在价格策略上，公司没有延续过去的成本推算方法，而是采用了市场倒逼法，即根据市场的承受能力和竞品的价格制定有针对性的价格政策。由于雅酷采用的是日本原装的自动变速器，如果价格提升不多，是比较有竞争力的。公司通过与主要竞争对手进行对比的方法，即考虑了性能、配置，又考虑了品牌因素，推荐雅酷的价格为 122800 元。这一价格，以雅酷当时性能来说，是比较合适的，即和其他车型保持合理的价格差，又与竞争对手相比具有比较优势。这样的价格策略和过去的盲目乐观以及妄自菲薄的定价策略有了根本性的变化。在市场上，消费者普遍反映这一价格比较合理。

在品牌策略上，公司以雅酷作为产品的品牌，而完全舍弃了夏利品牌，使之成为与夏利并行的独立品牌。同时在宣传上，也完全将其与夏利 2000 相脱钩，回避其与夏利 2000 的关系，而传播其与丰田威驰的关系。这样的品牌策略，应该说起到了一定的效果。

在销售策略上，公司提出要确保重点销售区域，尤其是广东、北京、天津的供应，其他地区则根据产能情况给予适当的供给。这样的策略实施以后，应该说起到了极好的效果。因为从销售比例来看，上述三个地区占到了 NBC 销售量的 60% 以上。也就是说，如果这些地区能够保证资源供应，实现销售突破的话，那么实际上也就意味着整体销售能够有所跃升。而从市场的实际反馈来看，也是这样一个情况，由于保证了重点销售区域的供应，避免了过去热销区域需要车而没有车的情况。

在渠道策略上，公司制定了一个优秀经销商才能销售雅酷轿车的策略。不是所有的经销商都允许销售雅酷轿车，而是根据经销商的资金实力、管理水平和销售能力给予销售资格。同时，一个自然销售区域严格控制雅酷经销商的数量，避免经销商恶性的价格竞争。

4. 雅酷轿车上市的销售走势

应该说，雅酷轿车自 2002 年 10 月上市后，前几个月还是非常成功的。尤其是其在比原先夏利 2000 车型高出 1 万 4 千多元的情况下，产品上市后对整个 NBC 系列的销售拉动非常明显。第一个月其单一车型销量即达到了 738 辆，几乎与原夏利 2000 全系列车型的销量相仿，第二个月销售达到了 865 辆，带领整个 NBC 系列车型的销量再度返回千辆大关，为稳定 NBC 系列的销售起到了至关重要的作用。但是，自 2003 年 2 月份以后，雅酷轿车的销售明显下滑，其原因是多方面的。一方面是天津一汽的新品威姿轿车上市占据了大量的广告资源，雅酷的宣传力度明显偏弱，这对于一个新的品牌来说是很有问题的。另一方面是威驰的上市，直接冲击了雅酷轿车的市场，其与威驰 1 万多元的价格差距不足以弥补其二者品牌之间的巨大差异。所以自 2003 年后，雅酷轿车的销售每况愈下，萎缩到了月均销量仅有 300 辆的水平。2003 年 6 月份调整价格后，销售依然没有大的起色，基本维持在月均销量 500 辆左右的水平上，这样的市场状况也是很难让人接受的。

看来雅酷汽车未来将何去何从，确实成为天津一汽要认真考虑的问题……



案例点评

案例从夏利2000和雅酷轿车两款车型的上市过程入手，重点比较了两者的产品定位、产品设计以及价格、渠道、促销等营销策略，并以它们的实际市场走势作为佐证，来印证新产品的开发与上市是一项复杂而艰巨的任务，企业必须谨慎对待新产品开发的每个阶段，稍有疏忽就可能导致新产品的失败。另外，产品的定位和设计必须以市场需求为基础，充分考虑目标消费群体的心理和行为特征，这样才能保证新产品获得市场的认同。

夏利2000这样一款被普遍看好，而且国外有着辉煌销售业绩的车型，在中国却出现了“水土不服”，一直未能得到国人的认可，这与它仓促上市、没有经过周密的计划有很大关系。首先，仓促上市导致产品配置过于简单，产品的高端定位未能得到有效地支持，从而无法被目标消费群体的认同。另外，在一般国人的心目中，小型车本身就是低档、廉价的代名词，再高档的定位，也是小车。其次，在品牌策略上忽视了人们的心理感受，夏利虽然在国内具有很高的知名度，但美誉度却是极差。既然是面向比夏利的目标消费群体高一个层面次的人群，就必须要在品牌上予以有效区隔，塑造符合高端人群的价值观和能够满足其心理需求层面的品牌。

因此，在雅酷轿车的整体策划中，如何避免过去夏利2000的失误，重新定位和设计NBC系列产品就成为关键所在。在广泛的市场调研基础上，天津一汽从影响NBC系列销售的最大问题——产品外观着手，分析了其造型的特点和规律，发现其前低后高的流线型外观设计与“运动”特征吻合，并由此推出运动型家用轿车的概念。

虽然，雅酷轿车是天津一汽经过周密计划和设计而推广的车型，其与夏利2000相比具有一定的优势。然而，审视雅酷汽车的上市计划，我们仍旧能够看到很多不足之处。其一，产品的再定位仍然有些流于表面，而未能挖掘其深层次的东西，特别是将其定位于运动型轿车，并没有充分的产品性能及特征的支撑。雅酷汽车无论是产品性能还是外观造型，与消费者所认可的运动型轿车相去甚远。其二，作为同属于NBC平台上开发的产品，雅酷并没有体现出与丰田威驰的差异性，反而在外观、性能甚至品牌各方面均不及威驰，再加上上市日期基本上与威驰同步，因此雅酷汽车的销量受到很大的影响。

因此，雅酷若想继续在市场上销售，关键还是要在产品的定位和设计上下工夫，找到消费者的真正需求，并与威驰汽车区别开来，同时还要在品牌推广上继续投入，提高消费者对雅酷品牌的感知价值。

案例扩展： 新产品开发的过程

在市场经济中，不断提高满足消费者需求的能力，是企业在激烈竞争中生存的客观要求。顾客的需求总处于不断变化中，因而这种需要的满足是一个动态的过程。为此，企业必须不断开发新产品，以求得持续发展。总的来说，新产品开发过程要经历以下八个阶段。

1. 创意产生阶段

① 新产品创意的来源。新产品的创意来源可以使用企业内部的创新力量，如科技人员、普通员工和高层管理者；也可以是企业外部创新力量，如顾客、中间商、竞争者和其他渠道。

② 创意产生的方法。创意产生的方法有很多，归结起来，常用的有下列几种：属性一览表法、引申关系法、物型分析法、需要（问题）分析法、头脑风暴法、提喻法等。

2. 创意的筛选

创意形成阶段的主要目标是，运用各种来源驱动法和产生方法，激发出内容丰富、形式多样的创意。创意评价标准应当符合企业的目标，标准包括：新产品的独特优势；单位成本创造利润的比率；企业对新产品开发的资金支持；新产品市场的竞争状况等。

3. 概念发展与实验

产品概念是指拥有意义的能够被消费者所理解的术语精心表达的一种产品构思。任何一个产品创意都能发展转化为若干个产品概念。在产品创意转化为产品概念之后，需要进一步将其转化为品牌概念，通过产品定位和品牌定位，在市场上与竞争的产品进行区别。

4. 营销战略发展

企业应当制定把新产品引入市场的营销战略计划，计划通常包括以下三个方面：描述目标市场，进行产品定位，制定销售量、市场份额和利润计划；描述产品的计划价格、分配策略和营销预算；描述预期的长期销售量和利润目标，以及不同时期的销售战略组合。

5. 商业分析

商业分析是指一家企业通过自身或委托其他机构对本企业新产品概念的商业吸引力作出的客观评价。它主要是从财务上预计新产品的销售量、成本、利润和投资收益率。

6. 产品开发

产品概念通过商业测试之后，企业就应该将它送到研发部门，并将它发展成为实体产品形式。体现新产品概念的实体产品形式，不仅要在功能设计上符合该产品本身的特性，而且要在颜色、尺寸、重量、款式等上满足消费者需要。

7. 市场测试

企业可以根据自身的经济实力，对新产品的测试可以通过销售波动研究、模拟市场测试、控制测试营销和测试市场。

8. 商品化

如果企业决定将其新产品商品化，它就必须考虑两个方面的成本：生产成本和营销成本。

案例 4-2 唱片的定价策略[1]

唱片行业在全球范围内来看是一个朝阳产业，尽管近年来，由于盗版情况在绝大部分国家和地区持续猖獗，唱片行业的整体收益有所下降，但在欧美等发达国家，唱片业仍然占有举足轻重的地位，媒体产业早已经超过汽车产业成为全美最大的产业。但是，唱片行业在中国还是一个新兴的产业。经过二十多年的发展，唱片行业与其他产业一样，对人们的日常生活已经产生了越来越大的影响，尤其对于青少年这个群体，娱乐和唱片已经成为他们业余生活中最重要的组成部分。近几年，随着中国加入 WTO，唱片行业逐步对外资开放，国营唱片公司效益逐年下滑，民营唱片公司逐渐登堂入室，外资唱片公司步步为营，各路人马已正式拉开了正面的竞争态势，形成了这两年唱片行业的新的风景线。在唱片业的商业运作中，定价策略是一个重要的组成部分。而现阶段，中国唱片市场上价格体系混乱，严重制约了唱片行业的健康发展。

一、中国唱片业的历史和现状

中国的唱片行业发源于20世纪的上海，现在能找到的最早的国产唱片是1904年胜

[1] 本案例根据北京大学光华管理学院2004届EMBA毕业论文改编，作者陈炎，指导教师江明华。

利唱片公司（VICTOR）灌录的中国京剧大师孙菊仙的《举鼎观画》等十张京剧作品。当时所灌制的胶木唱片基本为歌曲、戏曲（以京剧为主），间或也有古文吟诵或名人讲话。1949年5月上海解放后，在原大中华唱片厂的基础上成立了中国唱片社，并于1949年6月6日正式出版了以《解放区的天》、《军队向前进》等7个唱片为代表的新中国第一批唱片，以后很长时间唱片还是主要以粗纹唱片、薄膜唱片和密纹唱片为主，国内也只有中国唱片社一家唱片单位。1979年5月由太平洋影音公司出版了国内第一盒立体声盒式录音带《朱逢博独唱歌曲选》。

从20世纪80年代开始，各省、自治区和直辖市陆续成立了分属于新闻出版、文化、广电和教育系统的音像出版单位，国内唱片行业迎来了第一次高速发展时期，其中1997～2002年，国内人均唱片消费情况见图4-3。截至2003年底，全国共有专业音像出版单位209家，有音像出版权的图书出版单位96家，音像复制单位270家，音像制品批发单位1422家，零售单位68255家，出租单位50667家，放映单位20135家，共计140479家。根据近年的统计，中国音像行业每年大约出版两万种节目，这些节目的载体主要为第一是盒带，第二是VCD，第三是CD，盒带目前继续占有第一位的数量，但是从1998年至2002年，已下降约19%，VCD基本维持不变，CD和DVD上升约4%。这些节目中，文艺类的节目占到60%左右，其他还有教育类或者其他的一些音像节目。2002年全国音像出版单位的发行金额为24.68亿元，发行数量3.74亿盒（张）（根据有关方面的估算，全国正版市场销售额约为50亿元，有效市场需求为200～300亿元人民币），而同期美国唱片市场的销售金额为192.8亿美元，销售数量8亿张。2002年中国和其他部分国家与地区唱片市场的人均消费金额比较如图4-4所示。

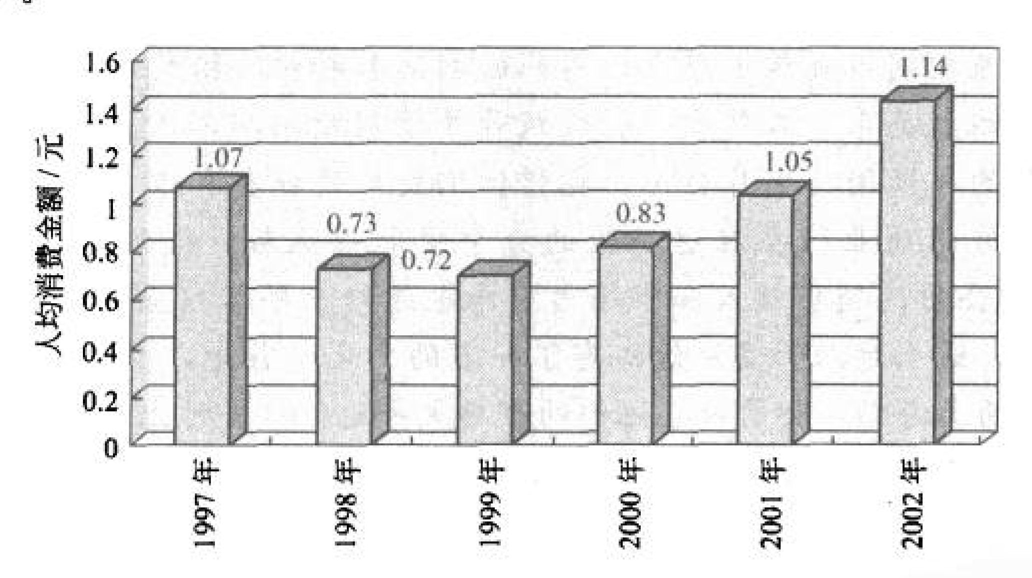


图4-3　国内唱片市场的人均消费情况

资料来源：中国音像协会。

二、中国唱片行业的价格现状

中国的唱片业从行业划分上属于出版行业，即宣传行业。但从国际唱片业的划分来看，唱片应该从属于娱乐行业。这种国内特有的行业分类造成了中国的唱片出版界在很长的一段时间里甚至直到现在都把自己作为一种宣传阵地和宣传喉舌来看待，意识形态的特征相当明显，而娱乐的特性发挥不够。这也造成国内唱片界书卷气较浓而商业气息相对薄弱，在营销理念上趋于保守，观念陈旧。反映在唱片的价格上就是死板一块，没有创新，比如说，从1983年至二十世纪末，国内音带的零售价格基本维持在国内版8元，引进版10元的水平，CD的价格基本维持在国内版30元，引进版48元的水平，基

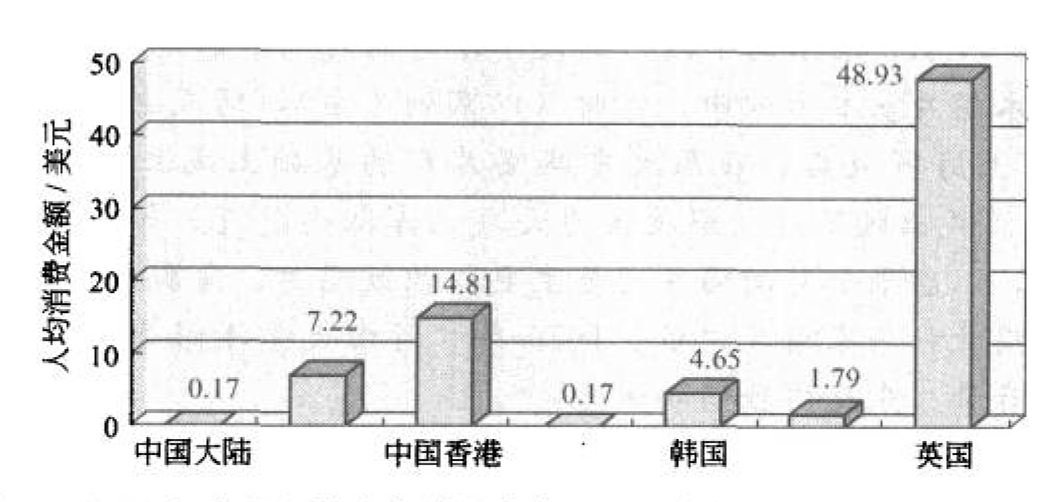


图 4-4　2002 年中国和其他部分国家与地区唱片市场的人均消费金额比较

资料来源：中国音像协会。

本没有任何的突破，更不用谈价格策略和营销策略的有效运用了。大多数国营的唱片公司采取的是类似图书行业的相关做法，产品策划延续了图书出版的做法，市场营销体系延续了新华书店的老做法。在成立的初始阶段，产品基本载体是音带，价格基本上在 5～6 元/盒，当时的市场基本处于供不应求的状态，以产定销，全国唱片公司的数量也不超过 50 家，以广州太平洋影音公司为代表的各家国营唱片公司的经济效益都比较好。

随着唱片行业的发展，公司数量逐年增加，截至 20 世纪 80 年代末期，全国除港台地区以外的每个省都成立了至少 3～4 家唱片出版单位，分属于不同的系统，地方保护和行业保护使得各家单位在渠道和节目上的竞争愈趋激烈。在产品的定价方面，一般还是采取市场（行业）定价方法，在成本核算方面做得比较少，很多公司开始出现亏损。也正是从这个时期开始，很多大的唱片公司开始把他们的产品重点转移到了海外（包括港台地区）引进版上面。

当时的引进版控制审查相当严格，不菲的利润和相对轻松的压力驱使很多唱片公司把重点放在了寻租（关系）工作中，引进版号等于超额利润，以上海中唱、上海声像和上海音像为代表的一批国营唱片公司，凭借他们良好的社会和政府关系、相对过硬的海外合作关系和良好的商业信誉在这一轮的竞争中取得优势，得到了很大的发展，截至 1997 年，这三家公司的销售收入和市场占有率也连续三年名列全国首位。

与以前相比，这个时期的唱片价格有了一定的变化。首先，以上海声像、上海中唱、上海音像为代表的上海唱片公司依靠他们的市场主导地位（当时上海地区三家唱片公司的音带市场占有率几乎达到了近 40%），联合国内各大唱片公司，引导国内的唱片价格做了较大幅度的提升，唱片的市场主流价格音带引进版由 7.5 元涨到了 10～12 元，国内版由 6 元涨到了 8～10 元左右，CD 引进版涨到了 60 元左右，国内版涨到了 40 元左右。在价格的确定方法上基本采用市场定价＋成本核算的方式，即先根据产品特点及市场可能的接受程度，提出价格预算（往往也就是市场价格），再倒过来测算成本是否可以承受，若不能承受则降低制作或包装成本或干脆取消该节目（有时明知亏损也做）。在营销策略上，基本上全部的国营单位，都采取固定的高定价＋适度的奖励＋基本无控制的赊销＋无条件的退换货的方式，赊销和信用控制基本没有，这也为以后的发展带来了很大的隐患和包袱。实际上，到 21 世纪初，绝大多数的国营唱片公司都毫无例外地面临着巨额的存货和应收账款等不良资产的压力，有些单位因此而面临破产和倒闭的危险。

三、民营资本、外资的介入对于唱片市场及唱片价格的冲击

在国内唱片发展的前十年，唱片的制作和发行基本上由国营唱片公司一统天下。在唱片业的新一轮发展过程中，从 20 世纪 90 年代初开始，民营资本和其他社会资本开始

进入唱片行业（当然，实际上很早以前就有不菲的民间资金通过各种非正规渠道，包括盗版渠道进入了唱片业）。由于政策上的限制，他们从两个方面进入唱片市场：一是节目制作方面，现在中资的唱片制作和艺员签约包装工作基本上由民营公司控制；二是唱片销售领域，一般首先从唱片的零售开始介入（挂牌或承包方式），逐步进入唱片的分销、发行，甚至实际上介入唱片出版领域。

民营企业的发展与崛起，民间资金和外资的介入，给僵化呆板的国内唱片行业带来了革命性的影响。他们在吸取国营唱片公司经验教训的基础上，除了对人才的使用和绩效考核方面进行了很大的改进以外，还对唱片的营销体系（订、发货机制，收、付款方式，赊销控制，退货机制，奖励机制等），主要是价格体系带来了一场低价位的竞争。

大多数民营企业首先采用低价加买断的方式，尤其在音像制品领域，以广东音音像城及其相关的民营唱片公司为代表，开辟了所谓的二渠道唱片市场，在全国各大中城市形成了较为有效的营销和物流网络体系，基本上垄断了内地的音像制品市场，给国营唱片公司带来了极大的价格和营销理念的冲击。据对国内市场2000～2002年的价格统计，由于民营唱片公司的价格冲击，国内唱片市场的销售价格呈逐年下降的趋势（图4-5）。

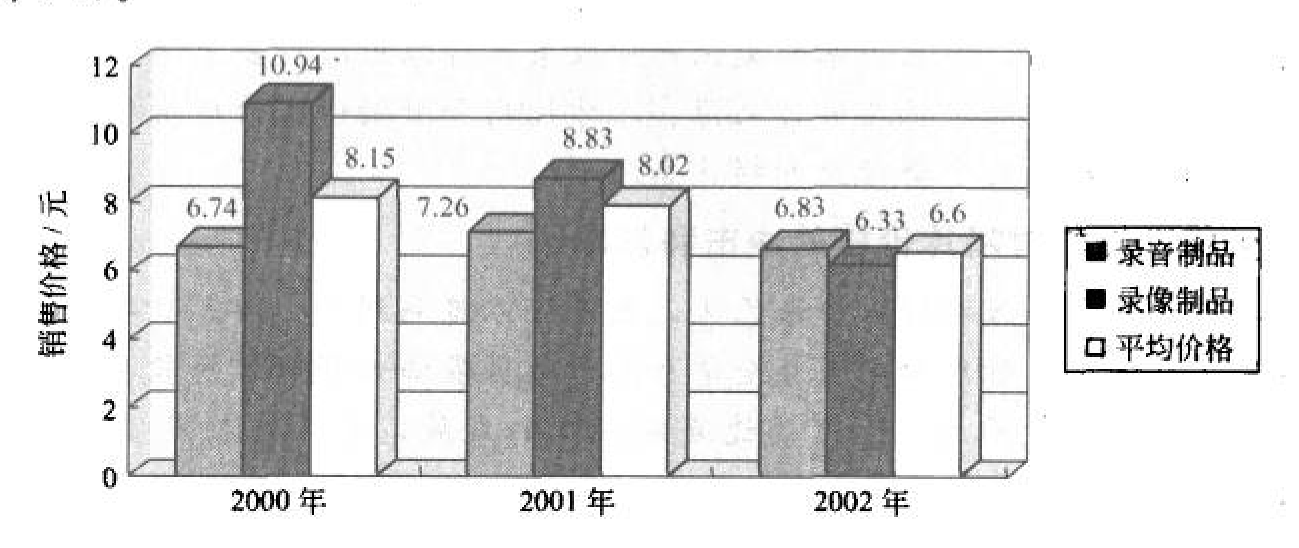


图4-5　国内唱片市场的销售价格

资料来源：中国音像协会。

通过多年的运作积累，以广东美卡、东方联合、俏佳人、北京京文、上海丽声、鸿翔等民营或其他多种所有制成分为主体的唱片发行公司成长并壮大起来，控制了国内唱片发行市场的80%左右，已成为中国唱片发行市场的主导者。到21世纪初，随着中国正式加入WTO，外资也开始加入，正式以公开的身份进入唱片的分销渠道，他们给本已十分脆弱的中国唱片业带来了更加激烈的冲击和挑战。实际上，外国唱片公司早已经通过各种方式，渗透并逐步在国内的唱片市场中占领了不小的比例，他们主要通过以下三种模式（阶段）进入中国的唱片市场。

第一阶段是版权授权贸易，外国及港台地区唱片公司通过单一的节目授权，把他们的节目（电影、音乐、歌曲）介绍到大陆，大陆的消费者在得到更多精神享受的同时，港台地区和欧美音乐以及好莱坞电影在拉动大陆文化消费的同时，他们的思想和文化观念（尤其是好莱坞电影、迪斯尼文化、日韩卡通/游戏、港台和日韩音乐）对大陆消费者尤其青少年人的思想观念也产生了不可磨灭的影响。

第二阶段是相对固定合作对象的独家版权合作和艺员合作培养，这实际上是外资唱片公司为进入中国市场而做的一种合作对象的选择和市场培育工作。通过这种合作，部分国有的唱片公司在资金和管理运作，尤其是艺员培养和产品的市场推广等方面得到了一定的提高，在这个阶段，也有部分外资公司通过其代理人实际控制了某些国有唱片公

司的日常运作。该阶段有代表性的有索尼声像、华纳麦田合作项目等，通过经国家有关部门批准的索尼声像合作项目，索尼的国际节目交由上海声像出版社在国内独家出版发行，并共同投入巨资在国内培养艺员，经过几年的合作，上海声像提高了知名度和产品的市场占有率，并与索尼一起培养了包括刘欢、金海心、满江、满文军、王子鸣等歌手，他们的音乐也通过索尼的国际运作体系进入全球音乐市场。

第三阶段是外国唱片公司在国内设立合资公司。按照国家的相关法规，一般要求中方控股，成立中外合作企业。由索尼声像合作项目转变而成立的第一家中外合作的音乐制作和分销公司——上海新索音乐有限公司（简称新索音乐）已于2002年正式宣布成立，他的正式运作，给国内唱片行业带来了新的营销理念和定价方式，新索音乐的定价方式是：一个节目计划提交以后，先由市场部门根据产品特点及市场可能的接受程度提出建议价格，财务部门进行成本核算。一般要求在成本的基础上加成20%左右，看价格是否合适，并进行对比，对于大于成本加成价格的建议售价予以接受，否则，要求市场部门增加销量，或者设计制作部门降低成本，或者干脆取消该节目的计划。新索音乐凭借其广泛的节目源优势和资金优势，对产品价格体系、发货结算体系、退货控制和赊销政策进行了较大的调整上，大幅度提升了音带价格，并降低了CD的价格。

在这种竞争态势下，加上国家的文化产业政策在音像出版行业上的严重不合理和滞后，原有的国营唱片出版单位在节目来源、人才使用和激励以及管理机制等方面反应迟缓，应对无力，基本上处于全行业亏损状态。

四、盗版及侵权对唱片价格的冲击和影响

国内唱片行业的盗版和侵权由来已久，最早可以追溯到20世纪80年代初期，当时的盗版集中于欧美古典音乐如贝多芬全集和港台地区歌曲如邓丽君的歌曲等，囿于复制技术的局限，规模一般不大。随着高速复制技术的发展，尤其是激光唱机的逐步平民化，为大规模的制假、造假带来了技术上的便利和广泛的市场空间。据文化部估计，近几年来，国内唱片市场中正版比例仅占5%不到。与正版相比，盗版唱片只需要承担制作成本，而不需支付高昂的版权费用，甚至有些较早期的盗版唱片还采用低廉的材料，而且盗版者往往不需要交税。更主要的是，由于国内消费者的收入都不高，知识产权保护的意识淡薄，广博的市场空间使得盗版情况屡禁不止。尽管政府相关部门加强了打击盗版的力度，包括发起了“把盗版者送上法庭”的运动，但总体上收效甚微。比如说，1998年上海声像出版社出版发行了电影《泰坦尼克号》电影音乐，半个月内，公司在市场上发现了三十几个版本的盗版唱片，其中绝大多数CD价格只有正版的十分之一左右。尽管通过公司的努力，正版音带也销售了100多万盒，但据不完全统计，同期市场上至少销售了1000万盒以上的盗版产品。据公司1997年的调查，一般来说，公司出的任何唱片都有3个以上不同版本的盗版。严重的盗版侵权，对社会的危害和影响极大，也给中国的国际声誉带来了极大的负面影响。

为了与盗版者争抢市场，部分唱片公司联合国外中小版权商，降低版税率，推出低价位产品，辅以打时间差、首批超量铺货、防伪包装等方式，取得了一点点效果。但单靠企业的力量，是永远无法与盗版者抗衡的。

通过减少音像的批发环节，提高音像制品的流通效率，降低音像制品的零售价格，进一步贴近人民群众的销售水平，能更有利地打击盗版。在这个方面要大力发展音像连锁超市和电子商务，开放社会资本进入音像制品流通领域，以此提高音像经营单位的规模经营水平，增强民族音像业的竞争力。

五、唱片行业的定价策略

与其他行业一样，在唱片行业，有效产品定价的技巧来源于企业的竞争优势，竞争优势通常分为两种：成本优势和产品优势。也即是低成本和产品的差异性，有了这两点，公司就有能力为某个细分市场提供与其竞争对手相比更优质或更廉价的产品或服务。对于唱片行业，低成本意味着低的前期制作成本（版权）、生产（材料）成本，以及通过有效运作来降低运营管理成本（包括信息交换、市场推广、仓储和运输）；也意味着通过卓有成效的市场推广，通过利用生产的规模效应来降低产品的平均成本。

1. 唱片行业定价的一般规则和方法

在唱片行业定价时，一般采取产品加市场的定价方式，即在对产品进行完全成本核算的基础上，参考市场上同类产品的供应价格，考虑产品可能给消费者带来的价值给产品定价。在实际操作中，往往在新产品推出之前，先估算出它的成本，结合同类产品的市场价格和同类市场上的历史经验销售数据，先行估算该产品的价格和预计销量，以对产品是否定型制作或上市做取舍，或修正产品的创作设计和制作。唱片公司的定价往往由财务部门和市场销售部门共同完成，或者由类似的定价小组（或其他专业的定价委员会）来完成。对于唱片的价格国家一般不做干预，但对于专门供中小学生使用的教材，新闻出版部门、教育主管部门和物价部门有些具体的强制性规定。

2. 唱片成本与价格构成

唱片行业属于内容产业，与其他的娱乐产业和内容产业相类似，唱片的成本构成中前期固定成本很高，而后期生产制作成本即边际制作成本很低，在不考虑版税的前提下，边际生产成本仅仅包含工业生产成本，包括直接材料消耗、直接人工和机器折旧等，由于生产的规模经济，这部分成本在大部分的唱片成本构成中所占的比例很小，尤其对于大制作的电影、音乐制品或游戏类的软件产品，其后期工业成本基本可以忽略不计。

在唱片的固定成本中，一般可以分成两大部分：前期固定成本，即创意、编辑、摄录、制作、包装装帧设计成本，以及 MTV 制作和前期市场推广费用等，对于外购或引进的节目，前期固定成本就是保底版税；后期固定成本，即企划、宣传、促销等后续市场推广费用，以及固定资产折旧、基本人工费用和基本仓储成本等。当然后期成本与销售量的关系更为紧密，有些可以视作变动成本。这些成本和费用的支出一般以艺术类创造工作支出为主，很难进行大规模创作。根据国内的市场情况，在不考虑后期生产和仓储成本的情况下，一般流行歌曲类唱片的前期固定成本一般在 30～100 万元人民币左右。

在唱片的变动成本中，一般包括直接材料（内片和外盒）、后期生产制作费用（包括人工和机器折旧）和包装装帧成本，它们都属于工业化生产成本，基本没有艺术性的工作内容；对于外购或引进的节目，变动成本就是单位版税。当然，严格来说，这里面声音和图像信号的数字化处理和模版（母带）制作成本可以视作固定费用。根据国内的市场情况，音带的变动成本一般在人民币 2～2.5 元，CD 的变动成本一般在 1～3 元。

在确定了唱片的成本以后，按照成本加成定价法，它的价格就是在平均成本之上加上相关税费（包括运费、管理费、其他销售费用、财务费用）以后，再加上一个合理的利润率（一般加成 20%～30%），就得到唱片的基本建议价格，这个建议价格是由财务部门根据相关数据核算后提出的，还要得到市场和销售部门的共同认可。

3. 唱片保本点的核算

在绝大多数的国内唱片公司，在产品推向市场之前，公司均要求核算该产品的市场

销售平衡点，即保本点，也就是营业利润（或者净利润）为零的产品销售数量。

核算保本点时，首先必须完全核算出该产品的所有成本，包括前期固定制作成本、生产中的固定成本、生产中的变动成本以及销售中的固定成本和变动销售费用。在充分合理地制定产品定价（P）的基础上，再核算出产品的边际利润（边际利润＝价格（P）－变动成本（C_v），固定成本（C_s）与边际利润的商即为该产品的保本销售数量（Q_0），也即：保本销售数量 $Q_0=C_s/(P-C_v)$。

从上面的公式可以看出，预计的价格不同，产品的保本点也完全不同。请注意，在上面的保本点核算中有一个概念上的基本假设：即销售数量与成本和价格无关，这与实际情况是一个矛盾。

在现阶段的大多数情况下，随着专业分工的逐步加强，唱片公司生产发行的产品版权大都是由国内外其他唱片制作公司提供的（购入或引进版权），这种情况下，前期固定成本既可能是一个总的固定的金额（即属于一次性买断版权的情况，海外引进版中实行这种方法的相对比较少见），也可能实行的是单位分成版税，这又分为固定金额分成版税、固定比例分成版税。固定金额分成版税比较多见，它指每销售或生产单位产品付出固定的金额，如音带 0.2 美元，CD 2.0 美元；固定比例分成版税，一般为批发价格的 10％～20％，较多见于低价位的唱片节目，尤其视频节目。还有一种属于复合型的版税支付形式，即一定数量范围内的固定（保底）版税加上超过数量范围时的分成版税（即保底＋分成）。在版税制的情况下，唱片价格的制定及销售保本点的核算与自编自制产品时基本类似，唯一不同的是固定成本和变动成本划分的方式和计算方法上的局部差异而已。

由于国内唱片市场的特殊性，商业信用制度的不完善，在核算唱片的保本点时，往往还要考虑该类产品的退货率和坏账率。也即在核算产品的成本时，加上一定比例的退货和坏账成本以及与此相对应的重复支出的运输费用。

六、唱片价格的主要影响因素

1. 唱片的价格弹性

对于现阶段的国内市场，唱片至少分别承担两种职能，即娱乐职能和文化教育职能。

娱乐类职能的唱片，与游戏类产品一样，属于时尚消费品。对于版权所有者来说它们的边际成本比较低。对于时尚类消费者来说，价格弹性一般不大，价格敏感度较低。一般消费者多为发烧友，受从众和追求时尚心理和圈子文化的影响，在一定的消费圈子里互相传播产品信息，价格往往成为质量和档次的象征。在这类产品的定价决策中，不能片面追求低价，而是应该设法提高产品的附加价值，完善用户服务，以保证合理及相对较高的利润。但这类产品的时效性往往也很强，在时尚及潮流过去以后，再低的价格一般也很难吸引消费者。

文化教育功能的唱片，作为教材、教辅资料使用的唱片价格敏感度也很低，但定价中政府相关部门往往有很多规定，一般均可以保证合理的利润。对于一般性的（非教材）文化教育类唱片及教辅资料，其价格弹性相对较高，价格敏感度也高，这就要求生产企业牢牢抓住消费者的心理需求，积极引导消费导向。这类产品一般也很难形成消费热点，但只要选题合适、宣传到位、定价合理，这一类长销产品还是可以取得不错的效益。

2. 顾客类型对唱片定价的影响

对于唱片市场来说，销售渠道（中间商）的选择非常重要。一般来说，唱片的销售

渠道可分为一般公共销售渠道和其他特种销售渠道两类，公共销售渠道如音像专卖店、书店、文化电器商店和连锁超级市场等，其他销售渠道主要指集团消费渠道和直接用户渠道。

对于公共销售渠道的唱片销售，在定价决策中，一般均在按照产品的成本和市场价值确定基本批发价格的基础上，根据销售对象的信用额度，或者销售规模大小，或者付款时间的长短和方式分别确定其应享有的批发折扣，经过多年的发展，这类市场发展受到了很大的制约，在客户信誉、销售规模等方面都面临着比较大的困难。但同样（或基本同质）的产品，对于与公共销售渠道不同的其他销售渠道，应该视不同情况给予充分的重视，因为，对于现阶段的中国唱片市场，这类渠道有很多优势：比如客户信誉、退换货政策等方面，有着传统销售渠道无法比拟的优势，已经成为现阶段很多唱片公司生存的主要方式，下面做具体分析。

（1）定制加工（一品多价）

唱片行业的客户定制多来源于广告业，一般为非卖品（赠品），实际是带版权的外加工，如汽车行业的随车音带和CD，音响（CD \ DVD \ VCD 机器）工业行业的随机片，其他行业的产品介绍或培训资料等。近年来出现的音像产品独家总经销实际上也应属于版权转授权的定制加工范畴。

定制加工的定价有两种方式：即客户提供内容的定制唱片和唱片公司提供版权的定制唱片。对于前一种定制方式的唱片定价比较简单，一般使用完全成本加成法定价，即在完全成本核算的基础上，考虑版权审核、出版服务、利润加成等因素定价。对于后一种定制方式的唱片定价，除了综合考虑上述因素以外，还要考虑相对复杂的版权因素。对于唱片公司完全拥有版权的唱片或资料，只要在考虑演艺人员（包括词曲作者和演唱演奏者的著作权）利益的前提下，适当加上一定比例的版权费用即可；对于版权合作或者版权分成类的节目，则必须根据版权合作合同的具体规定，在征求原始版权主同意或授权的前提下的，方可以进行定制加工，并需另外支付相应的版权费用，在包装或装帧方式上，一般也需征求原始版权主的同意。

（2）政府购买（集团购买）

政府购买或集团购买指的是在保持唱片节目形式和内容不变提前下的集团采购。这类销售形式的价格弹性很小，相对来说营销成本较低，信用风险很低或基本没有风险，若操作得当，在满足经济效益的同时还可以取得较好的社会效益。在成本核算过程中，通常采用完全成本核算和成本加成法定价，一般采用对生产企业相对有利的成本核算方式，尤其在间接成本的分摊中，尽力求全、提前分摊。为了维持成本分摊的合理性，应该尽力找出并强调该产品与市场其他类似产品的独特个性，以及定制加工的独特工艺和加工方法。总的来说，定价方式要有其合理性，至少要能够自圆其说。

在政府购买或集团购买的过程中，有时还需要经历漫长的招投标过程。在这种情况下，除了公司需要有一个良好的社会公共关系以外，还需要注意分析研究同行业的产品状况。在极端情况下，对于部分不会影响相同产品的社会市场供应和价格的产品，在成本加成定价过程中可以考虑在保证满足边际成本的基础上，很少或部分分摊其固定成本和费用。

（3）作为教材、教辅资料使用的唱片的计划控制定价

在国内唱片公司现有业务中，作为教材、教辅资料使用的唱片占有比较大的份额，出版这类唱片的出版社（公司）的销售数量和收款很有保障，经济效益一般非常好。其中作为教材的唱片一般进入当地教育主管部门的教材建议目录（当然这一过程难度很

大），与政府采购很相似，现在很多教材的出版在前期均要经过繁复的招投标过程，而且定价往往要经过当地物价、新闻出版和教育主管部门的审核，基本定价依据是该产品的成本，销售渠道基本是新华书店或教育主管部门规定的其他渠道。作为教辅资料用的唱片，往往不能够进入教材建议目录，需要在公共市场销售或通过学校等机构的直销来进行。教辅资料种类繁多，是各家唱片公司竞争最激烈的一个品种，在公共市场上销售难度较大，一般都是通过学校或相关机构的直销。在运作实务中，往往利用教育机构中有影响力的离退休人士或与教育相关机构合作，关键是社会关系的有效合理运用，重点是内容编写中要与现用的主教材配合，定价相对显得不那么重要，只要在成本基础上合理定价，合乎社会行情即可。

（4）直销、地区总分销和产品总分销的定价

在唱片行业，直销的比例越来越高，直销往往也是一种团体购买形式。直销工作对于销售人员的业务水平要求较高，业务人员必须在业务现场对客户提出的任何要求，包括并不仅限于产品性能、用户服务、售后条款、价格、让利、交货及付款的时间及方式等现场解答或拍板。

唱片直销的定价方式往往比较灵活，一般的定价原则是在该产品批发、零售价格之间确定，如果唱片的订货数量、付款、运输方式对公司有利，唱片的最终使用途径如果不会冲击公司的一般公开市场，公司可能采取投机性的定价策略，价格也可能低于批发价格。

有些唱片，如果唱片公司预计以自己的销售渠道和能力不足于达到预先设定的销量和利润要求，公司可能会倾向于采取地区总分销或产品总分销的方式。在这种情况下，唱片公司会给分销商一个很大的价格折扣，定价依据是在考虑综合版税（或版税在总销售计划中的百分比）的基础上的成本加成定价。

3. 竞争优势

与其他行业一样，唱片行业中某些公司往往享有独特的竞争优势，这种竞争优势往往分两种情况，即成本竞争优势和产品竞争优势。

（1）成本竞争优势

唱片行业的成本竞争优势与其他行业基本雷同，在唱片行业的成本构成中占最大比例的是版权成本，其次是管理和营销（包括促销和推广）费用，最后是唱片的生产制造成本。由于现在绝大多数节目均由出版社外提供，除了版权主本身之外，在版权上的优势无从体现；对于绝大多数唱片公司来说，其加工生产也是委托社会上其他公司完成，除了数量巨大以外，也无法体现其生产制造成本优势；唱片公司能够控制的也就是其管理和营销（包括促销和推广）费用，但这就需要唱片公司改善自己的内部管理和运行机制以及用人机制，以改善自己的管理工作。

（2）产品竞争优势——独家经营节目的市场主导与垄断者定价

在唱片行业，绝大多数产品尤其流行歌曲和电影都是独家出版授权，即同一时间段内只能由一家唱片公司合法地独家出版、发行或总分销，在市场上找不到一模一样的产品，尤其对于海外引进的音像制品，按照国家有关规定，在一定的时间内（一般为2～3年），只能由一家唱片公司独家出版发行。

这种独家的经营权力给了唱片公司以垄断定价取得超额利润的可能。但实际上，一方面，由于不同节目唱片之间的相互替代可能，以及社会公众版权意识的薄弱，市场上越来越多的盗版、侵权唱片的存在，取得独家经营权的公司也很难得到太大的独家竞争优势。另一方面，尤其在现在，由于版权竞争的日益激烈，国内音乐著作权领域版权保护的过度，甚至有些原始版权主采取招标或变相招标的方式进行版权授权，使得版权价

格越抬越高，取得独家经营权的唱片公司或发行公司在合法经营的情况下往往很难赢利，处于一种两难的境地，取之无味，弃之可惜。为了应对这种局面，部分不法公司就采取台上和台下两种方式运作（自己盗自己的版），造成市场十分混乱。

尽管如此，独家经营者还是可以充分利用其产品优势，在既定的前期成本下通过各种营销方式（包括合理的垄断定价）销售其产品。对于某些有特别优势的艺员（包括演唱、演奏、表演者或词曲剧本创作者）或著名的作品，销售公司的成功销售就是不仅把他们当作产品，而且要把他们当成有血、有肉的精神产品，或一种偶像、一种收藏，或精神寄托来营销。对于这类偶像型产品，在定价过程中其价格弹性较小（仅指在正版市场），消费者为了得到其偶像的全部产品及其附加赠送物品，或为了参加偶像俱乐部，获得与其偶像会面等机会，或者为了某种虚荣的满足，会倾向于购买价格较高的正版唱片，这类消费者也是唱片公司得以生存的主要依靠力量。

七、唱片的价格修订

在唱片生命周期的不同阶段，或者在唱片上市以后市场反馈不能满足唱片公司的要求，其他方面的改良和改进又不能达到预期的效果，或者市场上出现了同质同类的其他竞争性产品，并对本公司产品的市场销售出现了致命性的影响，唱片公司往往对唱片的价格进行修订。

1. 价格战争——降价或提价

产品降价能否获利，这要看降价导致的边际收入是否超过新增产量的边际成本。现在很多产品走价格破坏的路线，但未来价格走势如何？价格破坏何时结束，答案仍在于消费者对市场景气度的主观认知判断上。那么，企业为什么倾向于实施价格破坏行为呢？

价格破坏是在不景气的市场环境下，企业试图突破市场萧条的一种行销策略。企业针对消费者出于对前景不乐观而采取的减少消费支出的心理，希望以减价、低价或减量减价的商品，吸引消费者上门（因为省钱），相对带动其他商品的销售（因为省心），以增加顾客数量和营业收入。

基本上，从整合营销传播的观点来看，价格促销是最能立即反应在销售业绩上的营销手段，但是在企业的营销预算有限时，相对地会排挤与吸收其他原先可能运用在通路促销、广告上的预算和资源。价格破坏并非终极目的。应该说，价格促销这类以牺牲利润、刺激购买为目的的短期营销手法，虽然消费者买的高兴，但是却苦了生产企业，如果控制不当，短期营销所造成的消费者囤积效应，也会影响后续几个月的产品销售。因此，对于所有生产企业来说，价格破坏是阶段性的手段，而并非终极性的目的。价格破坏，无非是希望在不景气的氛围当中，刺激购买，但是在刺激购买的背后，都有着阶段性的营销目标必须达成。比如说，希望借由价格破坏抢占未来的市场占有率，或者借由价格破坏阻挠可能的竞争者进入市场，或是借由价格破坏创造低价优惠消费者的形象等。一般来说，一旦启动价格破坏，将势必是一场激烈的营销战。

2. 价格折扣、折让和非价格的促销措施

除了被迫实施价格破坏以外，唱片公司一般经常实施定期的价格折扣和折让，以及其他的一些非价格的促销措施。比如说，批量折扣和折让，对于一定的累计销售和回款，给予客户不同的折扣和折让，为了避免重复征税，有时会通过直接的票面折让、按一定比例的促销样带等方式；或者为了特有的产品促销，通过俱乐部入会、艺员活动、赠送特有礼物或抽奖等非价格方式给予专门的奖励。

3. 唱片组合（搭售）的定价

为了避免价格促销造成产品价格永远调整的后果，降低边际利润甚至出现亏损，唱片公司经常采取组合（搭售）的方式进行短期的非价格促销。

唱片组合（搭售）方式的销售，必须注意两个问题：首先，组合（搭售）商品必须与唱片本身密切相关，或者功能上互为补充，组合（搭售）商品本身不能有违规、质量不佳或者侵犯他人著作权或专利权的行为，否则造成法律纠纷的赔偿责任应该由唱片公司承担，得不偿失，尤其应该注意。由于唱片可能的库存积压，组合（搭售）商品一般不能出现食品饮料等保质期较短的商品。其次，组合（搭售）商品不能喧宾夺主，在包装装帧上要突出唱片本身，还要在包装装帧的明显位置标明组合（搭售）的相关内容，以免在零售环节可能出现欺骗消费者的行为。最后，当采取唱片加唱片组合（搭售）的方式时，必须注意在包装装帧上以及发货产品中加以特殊的标识，以避免中间商拆零退货的情况发生。

4. 积压唱片的抛售

在实际的唱片市场上，尤其在尚不完全成熟的中国市场，唱片的退货和库存积压情况非常严重，据不完全统计，截至2003年底，全国各国有唱片公司和新华书店的唱片市场的库存积压已达到约10亿元人民币以上（同时图书的积压约300亿），退货率达到近40%以上。严峻的现实使得各唱片公司不得不积极应对积压唱片的抛售问题。

在处理积压唱片的抛售问题时，最难也是不得不面对的是版权问题，即在处理积压唱片的抛售问题时不能侵犯版权和著作权，这也往往使得唱片公司处于两难境界：销价处理可能会侵权，剩下的就只有报废这一条路了。

在实际处理工作中第一步是核查相应节目的版权情况。对于实行版税制（即版税为销售金额的固定百分比）的产品，一般不能折价后作为唱片在公共市场上销售，只可以视情况拆除以后回收原材料使用；对于一次性支付版税（买断）的产品，若在授权期限以内，唱片公司可以任意处理，定价的原则一般是以材料的边际成本定价。

八、网上销售的定价

网上销售是通过在互联网上建立虚拟的网上商店，实现产品对消费者的直接销售。它是一种通过节省中间费用、并把其中一部分利润返还给消费者，以实现消费者和生产商家共赢的一种经营模式。

会员制销售中，一个重要的问题就是消费者和商家之间的信息交流和沟通问题，也就是说商家如何把自己的最新产品和服务的相关信息传递给消费者，而消费者又如何将自己的需求和订货信息及时反馈给商家。互联网则提供了一个很好的双向交流沟通的场所，商家可以随时发布自己的最新产品和促销信息，而消费者通过登录到商家的网上商店，也可以随时了解到最新的产品供应信息，实时发表和交流自己的看法或评论，并可以实现在线订货和在线付款。借助于互联网开展会员制销售，可以大大地缩短交易周期，节省交易费用和扩大了公司会员制销售的会员规模。另一方面，建立消费者资料，记录消费者的购买历史，参照历史销售记录可以主动对不同消费者推荐不同的新产品和服务，参照历史购买量对不同消费者实施不同的折扣，以达到进一步服务顾客、巩固与顾客的关系、加强顾客的忠诚度、提高顾客的回头率、留住重点顾客的目的。事实上，美国很多成功的网上销售店，都是由那些原来实施会员制销售（邮寄销售、目录销售等）的组织转型而来的，其中鼎鼎大名的Dell就是从电脑的邮购直销起家。此外，德国著名的读书俱乐部贝塔斯曼书友会目前也已经通过其建立的网上书店实现其产品的会

员制销售。目前，贝塔斯曼书友会在中国内地的网上会员人数已达到近150万人，销售金额达到一年近1亿元人民币。总之，网上销售是一种新的销售手段和工具，它和会员制销售紧密结合，共同发展，难分你我。

毫无疑问，从效率和费用成本的角度来讲，完全网络化的人机界面操作实现的交易（也就是所说的理想化的网上销售）是最迅速，成本也是最低的。但是，当消费者把信任度（物理店面的存在让人更可信）、消费习惯（人们还是习惯于眼见为实，而且外出购物是很多人的一种乐趣和生活方式）、运输（独立的第三方物流的滞后和批次物流量小时的相对高成本）、付款（广泛存在的安全问题和信用问题，以及国内很多消费者还没有使用过信用卡和在线支付）、售后服务（客户的地理位置分散、售后的技术支持和服务并不都能通过在线解决）等因素进行通盘权衡的时候，纯粹的网上销售至少在现在还显得比较单薄。因此，开展网上销售的时候，一定要考虑好如何将网上销售与网下的传统业务联系起来。

值得关注的一个事实是，在过去的一年来，很多原来从事网上销售的网络公司开始青睐于连锁经营，纷纷打造网下的连锁经营网络。如美国的电脑制造商Gateway，以前只是通过电话和网络销售，现在却在全美开有近2000家商店。同时，连锁经营商也在积极开展网上销售，如国内著名的音像出租和销售连锁店美亚就开通网上销售店“美亚在线”（尽管至今还未有效益）。可见，网上销售和网下的连锁经营有着强烈的互补效应，网上商店的存在对于商家起到了一个宣传窗口的作用，它是商家与顾客进行交流沟通的场所，而网下连锁店面的存在则给了消费者信心，强化了网上商店的品牌形象，并便利了消费者取货和付款，解决了网上销售难以实现送货上门和消费者不习惯在线付款的难题。同时，在网下连锁店面领取了网上订购商品的顾客也可以顺便在店里进行其他购买，使网下商店受益匪浅，最终实现了网上销售和网下连锁经营的相得益彰。

1. 网上分销有形唱片的定价

从效率、费用和成本的角度来讲，网上销售是最迅速有效，成本也是最低的。当然，也不是任何商品都适合网上销售。相对来说，产品质量容易分辨，产品形式单一，用户不是一定需要通过手摸、眼看才能分辨出商品属性和特色的商品比较适合网上销售，尤其是图书、唱片和软件，随着计算机和网络技术的不断发展，试听、试看和试用非常方便，是适于网上销售的最佳商品。

最近流行一种理论，该理论认为，除了生活必需品以外，一般人的购物行为至少是为了满足三种需求中的一种：开心、省心、省钱。满足了一种，企业可以比较成功；满足了两种，企业可以在行业中成为领头羊；满足了三种需求，企业就可以出类拔萃，傲视全球了。确实，同时满足三种需求比较困难，在唱片的网上销售中，公司也可以从这三个方面去考虑。比如说，通过低价商品吸引顾客，满足省钱的需求；再通过科学、合理、有趣、吸引人的网页设计和人性化的客户服务（包括按需定制的客户推介），吸引网民方便地购买商品，满足客户的省心需求；如果公司的产品和服务让消费者非常满意，满足了他们的物质和精神需求，让消费者开心，公司就可以无往而不胜了。

按照上面的说法，网上分销唱片的定价方法应该是，在综合考虑进货成本、物流配送成本和相关运营费用的基础上，分三种方式定价。低价部分：以小部分产品（不超过5%～10%，必须选择能吸引网民眼球的时尚或流行产品）低价促销（甚至以低于成本的价格促销）以吸引网民的关注。正常价格部分：绝大多数产品以正常价格出售，一般

可以比传统市场低10%左右。精品（礼品）部分：以供消费者收藏或作礼品使用为主，主要用于各种节日消费，用料考究，包装装帧非常精美（当然，有时候也有一点华而不实），有些网站甚至推出了代客上门送礼业务。

网上销售唱片除了提供唱片成品以外，还可以根据客户的要求提供唱片订制服务业务（即POD按需定制）。POD服务的前提条件是解决版权问题（与录音、录像制作者和著作权人达成分成协议），价格一般在成本（包括版权、编辑、刻录、即时印刷、运输成本等）的基础上加成即可，在实务上，可分类（按照作品分类）固定定价以方便运作。

随着互联网的发展，掌握大量客户资源的网络公司开始介入音像出版业，2000年，网上唱片零售商卓越网独立全程策划制作了《卓越2000》大陆流行音乐合辑CD，开创了中国网络公司进军娱乐产品生产、制作领域的历史，这给传统意义上波澜不惊的唱片业带来了新的刺激和鞭策，同时，下游企业进入唱片行业全流程，也给音像市场带来了新的成本和价格的压力。

2. 网上下载音乐作品的定价

在很长一段时间，网上下载音乐、影视节目都是完全免费的，并因此受到各国唱片公司和电影公司的反对。随着音乐版权保护工作的加强，公民版权意识的提高，尤其在2001年美国著名的音乐交换网站Napster与起诉他的三家音乐唱片公司BMG、AOL Time-Warner和科艺百代公司达成谅解协议，三家唱片公司合作成立网上音乐销售公司MusicNet，并在AOL、RealNetwork等网上开展网上音乐分销业务以后，网上音乐的收费下载开始被业界和部分网民接受。

对于网上下载音乐和电影节目，至少必须满足以下四个条件：该节目版权有效，即自有版权或得到充分的版权授权；下载纪录必须完备、可靠、安全；网民付费以及版权授权方、网络运营商双方的分成合理；由于互联网没有国界，必须设法解决不同国家和地区之间的国民收入与收费价格之间的关系问题。

按照一般的操作实务，网上下载音乐作品的价格一般在实物唱片的20%～30%，一般为每首作品1美元。收费方式分按次收费和按时收费（一般按包月计算）两种；下载方式一般为单曲下载（单曲收费）。

据有关方面的预测，通过互联网销售的音乐产品总值将从1999年的1.7亿美元上升至2005年的52亿美元，其中蕴含的市场商机极为惊人，将达到音乐市场总值460亿美元的十分之一。除此之外，网络音乐下载的载体不再局限于计算机终端，手机和PDA等实际上已成为网上音乐下载的后起之秀。总之，网络媒介将是未来音乐销售的一个重要渠道，前途无量。



案例点评

目前，唱片行业在中国还是一个新兴的产业，尚处于初期发展阶段。经过二十多年来的飞速发展，唱片行业与其他内容产业一样，对人民群众的日常生活已经产生了越来越大的影响，尤其对于青少年这个群体，娱乐和唱片已经成为他们业余生活中最重要的组成部分。随着产业的发展，盗版势头的日益猖獗，唱片行业的定价问题显得越来越重要。

案例从唱片市场中最关键，也是现阶段最混乱的价格体系入手，对唱片业的商业运作进行了深入的分析，并结合经济学和市场营销学中的定价理论，探讨唱片行业中的定价策略及相关的营销策略。案例首先分析了国内唱片行业价格现状，外资、民营企业的介入情况，以及盗版及侵权对于唱片市场及唱片价格的冲击和影响。然后阐述了唱片的质量-价格定位战略以及唱片的价格弹性和价格敏感度，并且详细描述了唱片业中比较常见的价格促销、价格折扣、价格修订以及价格破坏手段，分析了定制加工、集团购买、作为教材或教辅资料的唱片、积压唱片，以及地区总分销和产品总分销等不同的销售渠道对唱片定价的影响。鉴于互联网的发展对于唱片业的深远影响，案例还着重介绍了互联网销售唱片和网上下载音乐的定价原则和方法。

唱片行业与我们接触到的一般的消费品行业在定价方面存在很大的差异。一方面，唱片的主要成本不在于光盘的生产成本，而更多地体现在唱片的后期宣传推广上，这就使得成本导向的定价方法不完全适用于唱片的定价。其次，消费者对于唱片的感知价值取决于唱片的内容、制作的水平，更重要的是制作者的知名度。而这些因素往往无法客观地衡量，由此使得感知价值定价方法在操作上非常困难。最后，由于盗版光盘的猖獗以及网上下载的便利性，在这些目前还无法有效规范的情况下，竞争性的定价似乎是不得不考虑的问题。所有这些因素都决定了唱片定价的复杂性。

因此，阅读本案例，不但可以使我们对唱片行业的发展现状、运营特点有所了解，而且还进一步加深了对各种定价方法的理解。

本章参考文献

[1] 李飞．三步营销定位法——从产品定位走向营销定位．成功营销，2003，9．

[2] [美] 艾尔·里斯，杰克·特罗特．营销战．李正栓，贾纪芳译．北京：中国财政经济出版社，2002．

[3] 韩庆祥，肖开宁．实用整合营销．北京：中国社会出版社，1999．

[4] [德] Heinz-Joachim Simon．品牌的奥秘．陈兆等译．上海：文汇出版社，2003．

[5] 余明阳．品牌学．上海：复旦大学出版社，2003．

[6] 余世维．市场竞争策略分析与最佳策略选择．北京：北京大学出版社，2003．

[7] 刘春英．21世纪中国企业市场营销的发展方向．经济师，2000，8．

[8] [英] 莱斯利·德·彻纳东尼．品牌制胜，蔡晓明译．北京：中信出版社，2002．

[9] 菲利普科特勒．营销管理．第13版．王永贵，何佳讯译．上海：上海人民出版社，2009．

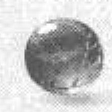
[10] 加里·阿姆斯特朗．市场营销学．第7版．何志毅，赵占波译．北京：中国人民大学出版社，2007．

[11] 苗月新．市场营销学——理论与实务．第2版．北京：清华大学出版社，2008．



第5章 渠道策略

成功的价值创造需要成功的价值传递。全面营销者们越来越多的从价值网络观来审视商业。他们不只关注供应商、分销商和顾客，而且考察从原材料到产成品的整个供应链，并分析产品或服务是如何最终到达消费者手中的。大多数生产者并不是将其产品直接出售给最终的顾客，在生产者和最终顾客之间有一系列的营销中介机构执行着不同的功能。这些中介机构组成了营销渠道。营销渠道的决策是管理者面临的最重要的决策。公司所选择的渠道将深深地影响其他所有的决策。



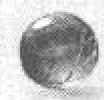
5.1 渠道的作用

5.1.1 中间商存在的原因

在营销实践中，生产企业往往不直接把产品销售给最终顾客，而是把销售任务分配给中间商，由它们把产品卖给最终顾客。这种做法虽然直接影响本企业对销售的实际控制能力，甚至可能导致对中间商的过度依赖，但是，却使生产企业获得了更多的经济效益。主要原因包括：突破财力的限制、取得规模效益、提高营销效率。

5.1.2 中间商对经济效果的贡献

在复杂的商品交换关系中，中间商的介入，可以减少交易次数，节约社会劳动，实现经济效益。商品经济的持续向前发展，在推动社会分工细致化的同时，也促进了商品流通量的不断增大，并使中间商在市场上的必要性愈加明显。



5.2 营销渠道的类型

5.2.1 直接渠道

直接渠道又称零级渠道，是指生产企业直接把产品卖给最终顾客，中间不经过任何中间机构。主要方式有：上门推销、邮购、电视直销、开设自销门市部、订货会和展销会等。优点：产需直接见面，环节少；有利于减低流通成本；有利于产品迅速投放市场。缺点：不利于专业化分工；可能占用大量资金。

5.2.2 间接渠道

间接渠道与直接渠道不同，它拥有一个以上的中间结构。一般分为以下三个层次：一级渠道，即在生产企业和顾客之间只有一个中间环节。其特点是中间环节少、渠道短，便于生产企业充分利用零售商的力量，扩大产品销路，树立品牌形象；二级渠道，在生产企业和顾客之间有两个中间环节，其特点是有利于生产企业大批量生产、节约销售费用、扩大经营品种，但是产品在流通领域停留时间较长，不利于生产企业及时准确的了解市场行情的变化；三级渠道，利用代理商在异地推销产品，有利于企业了解市场行情、打开销路、减低费用、增加效益，但是涉及中间环节多，产品流通时间长，不利于产品及时投放市场，在异地选择合适的代理商比较困难。



5.3 影响营销渠道选择的主要因素

从某种意义上讲，渠道选择和市场选择是相互依存的。渠道设计的中心环节是确定达到目标市场的最佳途径。

5.3.1 顾客特征

顾客特征包括：顾客人数、地理分布、购买习惯等。通常，如果顾客人数少，地理分布比较集中，购买习惯如耐用品，可以选择窄渠道、短渠道或者直接渠道。反之如果顾客人数多，地理分布比较分散，购买习惯如日用品，可以选择宽渠道、长渠道。

5.3.2 产品特性

产品特性包括：产品的物理和化学属性、产品的体积和重量、产品的单位价值、非标准化的产品、产品的时尚性等方面。通常，如果产品易腐、易毁、易碎、易漏、体积大、重量大、单位价值高、专业性强、使用面窄、时尚性强，应采取最短的渠道，尽量减少中间环节。

5.3.3 竞争特性

竞争规模：在竞争规模大、范围广、程度激烈的情况下，企业应该选择宽的渠道销售策略，通过各种渠道把自己的产品销售出去。竞争者的渠道决策：出于竞争考虑，生产企业有时会选择和竞争者相同的渠道和相近的地点；有时，也会故意避开竞争者常用的渠道，一反常规另辟新的渠道。

5.3.4 企业特性

企业实力：一般来说，生产企业的总体规模决定了其市场规模和获得理想经销商的能力，其财力状况决定了自身可以承受的职能范围。产品组合：产品组合广度越大，与顾客直接交易的能力就越大；产品组合的深度越深，使用独家专售或选择新代理商就越为有利。

5.3.5 中间商特性

一般来说，中间商在执行运输、广告、储存及接触顾客等职能方面，以及信用条件、退货特权等方面都有不同特点和要求。

5.3.6 环境特性

经济因素：在经济萧条时，生产企业总希望以最经济的方法，通常是短渠道来将产品推入市场。政治法律因素：其因国家、地区而异，也是比较敏感、易于变化、难以控制的因素。

5.4 确定渠道选择方案

一项渠道备选方案由三个因素构成：中间商类型、中间商数目、渠道成员的条件及相互责任。

5.4.1 中间商类型

所谓中间商，是指介于生产企业与顾客之间的独立经销单位。根据中间商是否具有对商品的所有权分为代理商和经销商，如图 5-1 所示。



图 5-1 中间商类型

（1）代理商

独家代理：在某个协议中规定的市场范围内和一定时间内对某产品的销售拥有独家代理权；一般代理商：包括企业代理商和寄售商，企业可以在其经营范围内选择多家代理商；经纪人：既无商品所有权，又无现货，只为买卖双方穿针引线，起着媒介的作用，并根据成交金额按比例提取佣金，成交与否取决于交易双方。

（2）经销商

批发商：其将商品卖给工业使用者或零售商，但不直接服务于最终顾客；零售商：指把商品直接出售给最终顾客，它的种类较多，包括专业商店、百货商场、折扣商店、超级市场等。

5.4.2 中间商数目

密集型分销：指生产企业大量选择中间商，利用尽可能宽的渠道经销自己的产品，适用于便利商品和一些标准的通用小工具等工业用品中；其特点是产品覆盖面广、销售机会大，但同时成本高。独家分销：指在某一地区仅选定一家中间商推销其产品，实行独家经营。选择性分销：指在特定的市场区域内有重点的选择一部分批发商和零售商经销自己的产品。

5.4.3 渠道成员的条件与责任

价格政策：生产企业通常要编制一个价目表，根据不同中间商类型及订购量给予价格折扣，生产企业应该确保价格的公平性和完整性；销售条件：主要是指付款条件和生产企业保证，大多数企业会对提前付款给予现金折扣，并提供有关次品或跌价保证；分销商的地区权利：一般来讲，经销商只在某些地区拥有特许权；相互服务和责任：必须十分谨慎的制定双方的服务和责任。

5.5 渠道方案的评估

5.5.1 经济标准

在使用生产企业自己的销售力量与使用销售代理商者两者之间作选择时，一是要考虑销售量，二是要比较两者的成本。在销售问题上，大多数营销经理认为，使用本企业的销售队伍销售量最大。事实上，销售代理商也可以达到与使用本企业销售队伍的销售水平，有时甚至会更高，如图 5-2 所示。

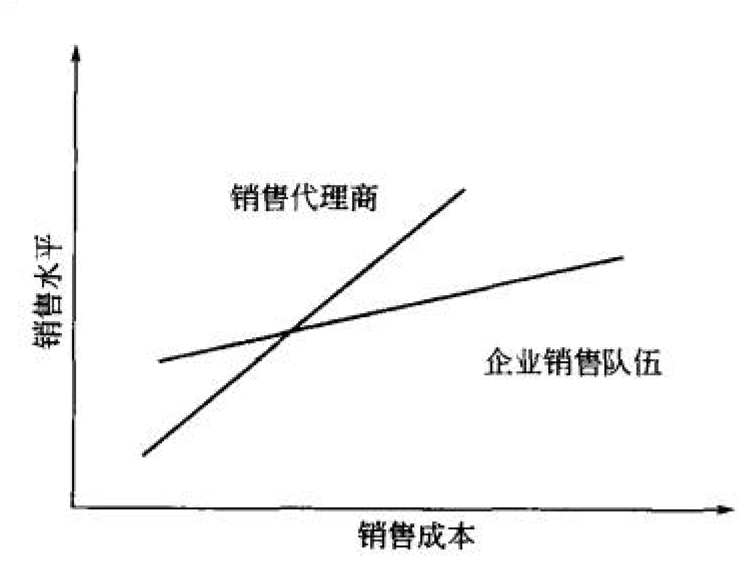


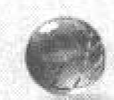
图 5-2 销售代理商和企业销售队伍销售成本和销售水平对比

5.5.2 控制标准

本企业的推销人员显然比销售代理商更容易控制。

5.5.3 适应性标准

每一渠道所承担的义务都是有一定期限的，在此期限内，生产企业不能随意更改合同或调整渠道。但是，这将使渠道失去灵活性和适应性。



5.6 营销渠道管理

5.6.1 选择渠道成员

不同生产企业在招募中间商时，所遇境况不尽相同。一般来说，独家分销或选择性分销有可能吸引大量中间商的加盟。通常，生产企业要评估中间商经营时间的长短及其成长和盈利记录、清偿能力、经营的其他产品、合作态度和声望等。

5.6.2 激励渠道成员

促使中间商进入渠道的因素和条件已构成激励的一部分，但生产企业仍然需要对中间商不断地进行监督、指导和激励。大致有以下几种方式：①合作，通常采用较高的毛利、各种奖金、合作性的广告补助、陈列津贴、销售竞赛等；②合伙，生产企业通过先了解市场覆盖率、产品供应等情报，然后设法得到分销商的合作，并且根据合作情况确定付酬方法；③分

销规则，指建立一个有计划、实行专业化管理的垂直营销系统，把生产企业的需要与中间商的需要结合起来。

5.6.3 评估渠道成员

生产企业必须定期评估渠道成员的工作绩效，内容包括：销售定额的完成情况、平均存货水平、装运时间、损坏和遗失货物的处理、促销方面的合作、中间商为顾客提供服务的情况等。

5.6.4 改进渠道设计和安排

生产商必须定期检查和改进渠道设计和安排。当分销渠道不能按计划运转、消费者购买方式发生变化、市场扩大、新的竞争者兴起、创新的分销渠道出现和产品进入生命周期的后一阶段时，必须对渠道进行改进。

5.6.5 渠道冲突

渠道冲突的类型主要有以下 3 类：①垂直渠道冲突，是指同一渠道中不同层次之间的冲突；②水平渠道冲突，是指存在于渠道同一层次的成员之间的冲突；③多渠道冲突，产生于制造商已经建立了两个或更多的渠道相同的市场销售时。

有些渠道冲突容易解决，另一些却很困难，原因有：目标不一致、角色和权力不明晰、认知差异、中间商对制造商的依赖等；采用更高层面的目标、交换员工、通过贸易协议达成的联盟关系、合作、外交、调节和仲裁、法律援助等。



5.7 营销渠道发展

5.7.1 垂直营销渠道

垂直营销渠道是一个实行专业化管理和集中计划的组织网络。在这个网络中，渠道成员为了提高经济效益，采用一定程度的一体化经营或联合经营。他们统一规划、协调行动，服从于一个领导。主要有以下 3 种类型。

（1）公司系统

公司系统指一家公司拥有并管理若干个工厂、批发商和零售商等，控制市场营销渠道的若干层次，甚至整个市场营销渠道。

（2）管理系统

管理系统指由渠道中一家力量最强或规模最大的企业出面组织和协调生产和分配的各个环节，但不以所有权或特许权的形式进行管理。

（3）契约系统

契约系统指不同层次的独立生产企业和中间商为了实现它们单独经营时所不能获得的经济利益和销售效果，而以契约为基础实行的联合体经营。主要有以下 3 种：批发商倡办的自愿连锁店、零售商合作组织和特许经营组织。

5.7.2 水平营销系统

水平营销系统指两个或两个以上的企业自愿组成短期或长期联合关系，共同发掘新出现的市场营销机会的营销系统。这些成员一般缺乏巨额资金、生产设备、先进技术及营销设

施，或是由于风险太大而不愿意单独冒险，或希望获得协同效应。联合行动可以是暂时性的，也可以是永久的。

5.7.3 多渠道营销系统

如今，随着顾客细分市场和可能产生的渠道的不断增加，多渠道系统成为越来越多企业的选择。优点：其一，增加了市场覆盖面，获得更多的顾客细分市场；其二，降低了渠道成本，一些新开发的渠道低成本替代了传统渠道；其三，可以满足顾客对不同渠道的需求。

案例 5-1 耐克台湾分公司的分级制渠道管理[1]

耐克台湾分公司于2002年5月在台北举行年终会议[2]，参与者主要是各部门的一级主管，由张总来主持会议。会议过程中，陈列部门的林经理提出，过去一年公司对其分销商的资源投放及销售业绩表明，业务部门所提供的资源投放名单并没有带来预期的业绩，大幅度影响获利能力。财务部的吕总监也相继附和，公司的营业额及利润没有提升反而下降，他认为直营部门的成本似乎在增高，销售部门也没有带来比以往高的业绩表现，使得公司今年的成长率大大不如去年。销售部门的马总监为此作了解释，他说陈列部门没有对每个不同的分销点的资源投放做出合理的评估，导致资源浪费或重复使用，且渠道上的分销商对于大量的下单也心存保留。张总意识到在分销渠道上似乎出现了瓶颈，使得业绩成长有所停顿。张总对所有部门主管说：现在该是公司共同想方设法来突破这个瓶颈的时候了。他要求业务及陈列部门共同商讨拟定解决方案，来突破业绩的瓶颈。

一、宏观分销环境

分销商是制造商与消费者间的重要桥梁，厂商的产品能否在分销货架上占有一席之地，与其商品收益、利润，甚至成败息息相关。在制造商及上市产品越来越多的情形下，分销商的货架争夺日益激烈。在这种情形下，制造商的渠道成本及相关的额外支出也更为膨胀。因此，制造商不断给予分销商更多进货优惠，希望争取货架空间。

分销渠道的数量、规模及在营销体系中的重要性与日俱增。分销渠道的功能也日趋多元化。而分销业者也非常明了其自身势力与权力的增强，如7-11连锁便利商店，在台湾拥有超过1000家的规模，店内除了销售一般便利品外，还增加了各类杂费如水、电、煤气、停车费及信用卡的缴费功能，还有快递及冲洗照片服务，功能十分多元化。而关于店内的上架产品也是有学问的，制造商要想把产品摆放到店内货架上，上架费可是笔不小的数字。除此之外，若产品2个月后业绩不佳，马上就要撤架。可见分销渠道的强势。也因此，制造商与分销商之间的关系已不像从前那样温和，而是变得愈来愈紧张。所以，只有那些有着销路极佳的产品做后盾的制造商，才能对其渠道有一定的掌控及管理，并能借由其所拥有的渠道进行品牌提升，或店头陈列强化，建立在消费者心目中的印象。而这些渠道的分销商也才愿意配合制造商在各方面的能力提升，达到一加一大于二的效应，创造出双赢的结果。

制造商在争取自身利益的目标驱动下，将会努力维持与分销渠道的良好关系，会通过资源投入、专卖、补贴等方式来发展更深一层的关系，建立双方的心理依附，并增加

[1] 本案例根据北京大学光华管理学院2005届MBA毕业论文改编，作者庄雅风，指导教师江明华。

[2] 耐克公司2002财年是指2001年6月至2002年5月。

分销商对其营销战略的配合度及长期忠诚度。

二、全球运动用品产业

全球的运动用品市场正处于蓬勃发展的阶段。尤其是随着运动休闲风潮的兴盛，运动、休闲、流行之间的界限日渐模糊，很多运动用品公司开始关注休闲及流行领域，并创造出更多的生意机会。运动用品公司规模以平均每年10%的速度迅速成长。

1. 运动鞋的产业状况

运动、休闲及流行带动了运动鞋的购买风潮。许多运动鞋公司早已纷纷调整过度重视功能性的策略，转而注意市场变化及消费者需求，将运动鞋与流行的元素相结合。外观设计新颖，并能与服饰相互搭配的运动鞋成为主要产品。在市场趋势的转换过程中，运动鞋的色彩由过去的黑白搭配，走向了绚丽的色彩变化，同时由高筒厚重的保护性、功能性运动鞋，转向低筒、轻盈的休闲式运动鞋。

（1）美国是最大的运动鞋消费市场

美国高盛证券公司（Goldman Sachs）2002年的报告（见表5-1）指出，美国人每年花费在运动鞋上的支出每年高达140亿美元，占全球的47%。由于其拥有的庞大购买力，使得多数全球品牌厂商以美国为主要销售基地，然而欧洲及亚洲的市场成长潜力也不容忽视。

表5-1 2000年全球前十五大品牌运动鞋市场份额

	US		Europe		Asia		Others		Worldwide	
Company	Sales /百万美元	Share /%	Sales /百万美元	Share /%	Sales /百万美元	Share /%	Sales /百万美元	Share /%	Sales /百万美元	Share /%
Nike	3327	42.6	1335	28.7	609	23.7	384	25.3	5655	34.2
Adidas	882	11.3	1013	21.8	308	12.0	111	7.3	2314	14.0
Reebok	926	11.9	431	9.3	135	5.3	153	10.1	1645	9.9
NewBalance	750	9.6	67	1.4	182	7.1	101	6.6	1100	6.7
ASICS	143	1.8	123	2.6	308	12.0	20	1.3	594	3.6
Fila	115	1.5	183	3.9	94	3.7	73	4.8	465	2.8
Puma	56	0.7	157	3.4	117	4.6	30	2.0	360	2.2
Converse	144	1.8	103	2.2	97	3.8	13	0.9	357	2.2
Vans	216	2.8	55	1.2	13	0.5	26	1.7	310	1.9
Keds/ProKeds	191	2.4	2	0.0	60	2.3	8	0.5	261	1.6
K-Swiss	197	2.5	13	0.3	9	0.4	2	0.1	221	1.3
Mizuno	13	0.2	39	0.8	105	4.1	10	0.7	167	1.0
Brooks	55	0.7	20	0.4	30	1.2	60	3.9	165	1.0
FootJoy	129	1.7	23	0.5	5	0.2	3	0.2	160	1.0
Hi-Tec	44	0.6	83	1.8	9	0.4	12	0.8	148	0.9
Top 15 brands	7188	92.1	3647	78.5	2081	81.0	1006	66.2	13922	84.2
Others	614	7.9	1000	21.5	489	19.0	514	33.8	2617	15.8
Total(wholesale)	7802	100.0	4647	100.0	2570	100.0	1520	100.0	16539	100.0

(2) 运动鞋市场品牌集中度高

表 5-1 中美国前四大运动鞋品牌耐克（Nike）、锐步（Reebok）、阿迪达斯（Adidas）及纽巴伦（New-Balance）的占有率分别为 42.6%、11.9%、11.3%及 9.6%，合计超过美国 7.5 成的市场，品牌集中度非常明显。形成这种状态的主要原因是这些品牌强大的营销及研发能力，以及与制鞋厂商的密切合作，形成"消费者向品牌集中，品牌向大厂集中"的趋势。

(3) 亚洲成为运动鞋代工（OEM）重镇

低廉的工资和土地成本以及较高的人工素质，纷纷鼓励制鞋厂商到中国或东南亚等地设厂。耐克运动鞋的制造基地全在亚洲地区，锐步有 80%在亚洲，而阿迪达斯在亚洲的生产量也高达 87%。

(4) 运动鞋制作流程繁复、劳动力密集度高

运动鞋生产流程复杂。以某知名品牌运动鞋为例，其需要 52 种不同配件，经过 120 人次的循序工作才能完成，可见其生产流程的繁复程度，这也是运动品牌公司转至亚洲地区寻找合作厂商的原因。

2. 运动服饰产业

运动服饰在 20 世纪 90 年代前期有一股强烈的发展势头，到中后期开始走缓，小幅向下调整，2000 年以后又逐渐上升。到 2002 年，运动服饰产业全球有将近 42 亿美元的销售收入。长远看来，运动服饰比运动鞋有更大的成长潜力，耐克、阿迪达斯等都扩大了服饰产品在其分销店里的陈列。此外，厂商们也注意在运动服饰中加入流行趋势和名人效应等，收效显著。

(1) 美国与欧洲势均力敌

美国高盛证券公司的报告中指出，全球 42 亿美元的运动服饰销售收入中，有 41%的销售来自美国，38%来自欧洲，16%来自亚洲。美国及欧洲势均力敌，而亚洲有很大的成长空间。

(2) 运动服饰较运动鞋品牌集中性较为分散

根据美国高盛证券公司 2002 年的分析报告（见图 5-3），前 10 大运动服饰品牌占整个运动服饰市场份额的 27%，和运动鞋的 86%相比，运动服饰在市场占有率上较为分散。主要原因是运动服饰专业性低，加工程序少，容易制作，规模经济不明显，且替代

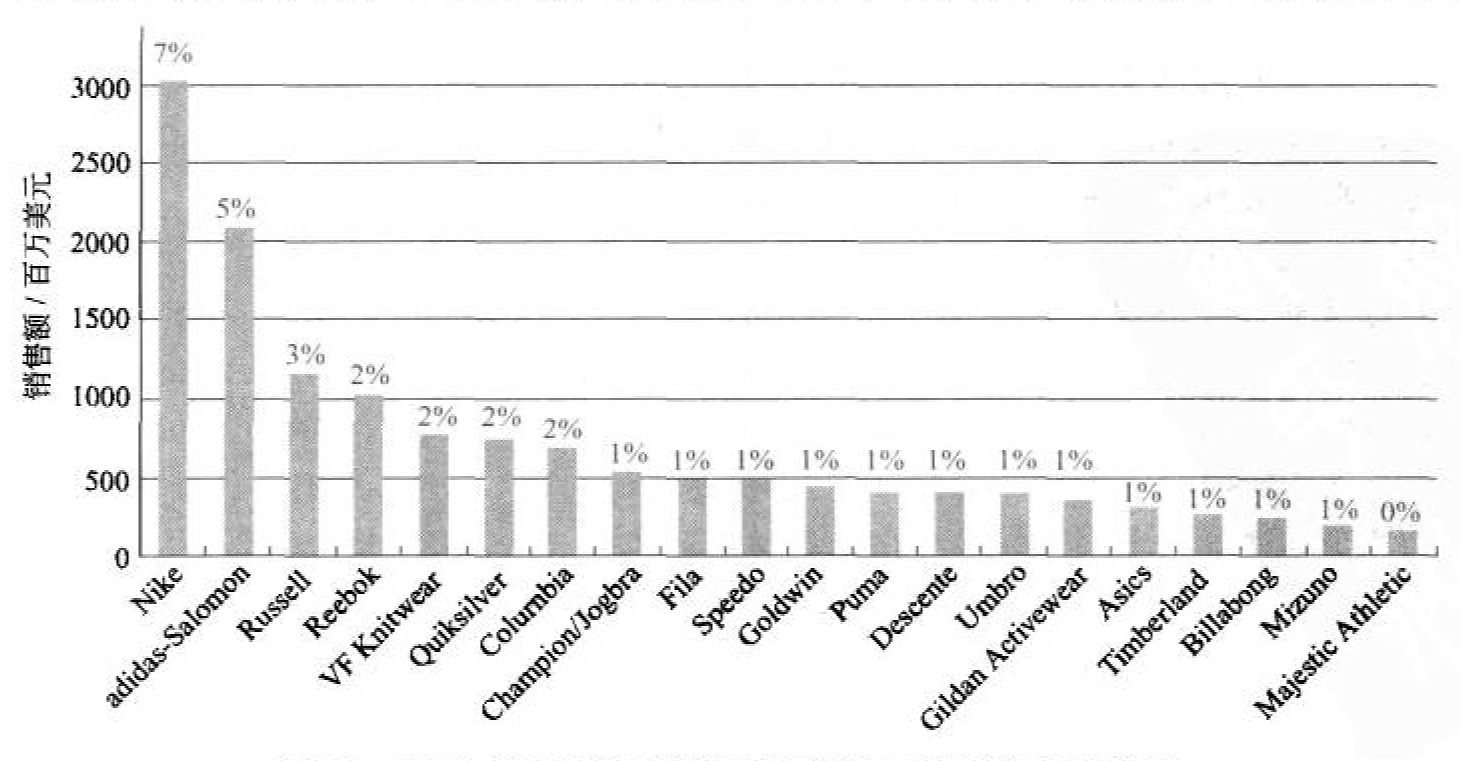


图 5-3　2002 年全球运动服饰市场份额（以批发市场而言）

性高，故品牌较多，市场占有率分散。

3. 运动产业未来的发展趋势

（1）产品方面

① 复古时尚。复古趋势持续流行在运动鞋中，并且帮助驱动运动服饰的流行。例如，运动用品公司开始将20世纪70年代甚至60年代所使用的品牌商标，放在现今的鞋或衣服上，使用复古的石洗材质和技术来制作鞋及服饰等。

②专业穿着。在材质上，运动品公司倾向发展轻重量的新材质，以及能够帮助人体控制湿度及温度的产品。另一方面，也开始重视更小的专业领域的运动产品，如瑜伽等。

（2）生产方面

① 生产周期缩短，大公司和大代工厂强者恒强。运动产品的生产周期已由半年到一年的时间缩短至三个月至六个月。所以未来大的运动用品公司更愿意选择大的、有能力的代工厂来承接交期短、高品质的订单，形成强强连手的局面。

② 亚洲成为鞋型及布料研发中心。多数品牌的运动用品公司选择土地及劳动资源等成本比较低廉的亚洲（尤其是大陆及东南亚）地区来代工。而在产品的设计及研发上，选择中国台湾为其研发中心。主要是因为中国台湾在20世纪70年代，就有很好的制鞋及制衣技术，且集中于鞋型设计、鞋材贸易及布料研发的方向上，正符合这些运动用品公司在开发新产品上的需求。

（3）品牌方面

① 授权经营模式。2001年美国橄榄球大联盟（NFL）和美国篮球职业联赛（NBA）分别授权锐步服饰，使其在非运动分销体系中成长30%。授权许可模式有益于在市场细分中增加差异性并减少价格战，是新的品牌经营模式。

② 继续收购其他较小型的运动品牌。现今具有一定规模的运动用品公司都希望通过持续收购其他较小型的运动品牌，来提高其品牌的市场占有率及影响力。

③ 休闲产品子品牌的发展。在运动品牌公司中，除了持续发展专业运动领域，更要加强对休闲产品（鞋、服饰及配件）的市场拓展，为了更加符合消费者的需求，扩大市场，运动用品公司发展子品牌成为不可阻挡的潮流。

4. 全球运动产业竞争状况

世界排名靠前的运动用品公司包含美国的耐克、锐步、纽巴伦等，德国阿迪达斯、彪马等；日本的阿瑟士（Asics）、美津浓（Mizuno）等。耐克运动鞋在全球的市场占有率超过35%，是运动鞋市场领导者，耐克服饰占全球运动服饰7%，也排名第一。其次为阿迪达斯，其球鞋及服饰都排名第二，锐步则排第三。

（1）耐克公司

公司总部设在美国奥瑞冈州Beaverton，1964年Bowerman和Knight两人各出资550元美金，共同合伙从日本进口Onitsuka Tiger的运动鞋，在美国做起销售运动鞋的生意，当时的公司称为蓝带运动用品公司（Blue Ribbon Sports，BRS）。1971年，蓝带正式更名为BRS Nike公司，花了30元美金设计耐克的Logo，并开始自行研发运动鞋，拓展在美国的市场。20世纪80年代，在美国的市场上打败了老牌的阿迪达斯，成为美国运动鞋市场的第一，并很快席卷全球，成为全球运动用品市场占有率最高的品牌，产品销售到100多个国家。

在美国商业周刊2004年的“全球一百大品牌价值排名”中，耐克名列第31名，品牌价值约为92.6亿美元，较2003年81.69亿美元成长13%，增长率排在前十五名。

2004 年耐克总营业收入为 122.53 亿美元，毛利 52.52 亿美元，毛利率为 42.9%。1994～2004 年的 10 年来，每年营业收入增长超过 10 亿美元，增长幅度高达 10%以上，整体的毛利率平均约在 40%左右（见图 5-4）。

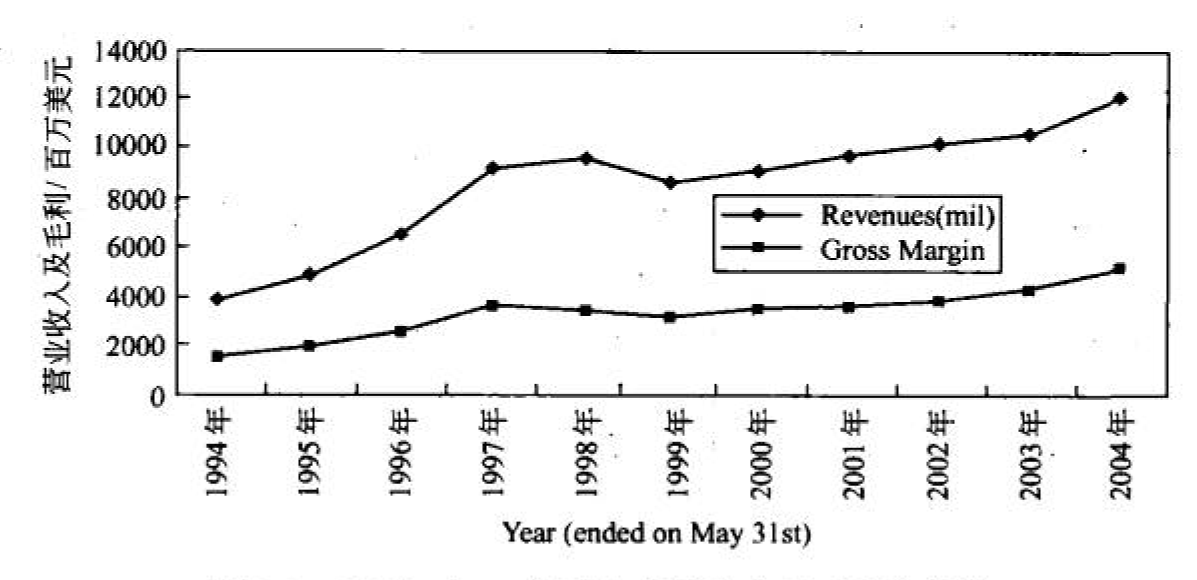


图 5-4　1994～2004 年耐克营业收入及毛利的状况

根据美国高盛证券公司（Goldman Sachs）2003 年所做的分析，耐克在美国的市场份额为 48.1%，欧洲为 33.5%，亚洲为 14%，美洲各国占 4.4%，目前仍以美国市场占比最大（见表 5-2）。但是美国及美洲市场呈现萎缩的状况，增长幅度有限，而欧洲及亚洲市场增长潜力较大，2003 年都有 20%及 18%的增长幅度（见表 5-3）。所以，耐克的策略是以美国及美洲作为向外发展基地，以欧洲及亚洲市场为发展重点。在各类产品中，鞋类产品的营业额最高，其次是服饰配件，最后是运动器材。

表 5-2　FY03[1]（2002/06～2003/05）耐克公司在各地区鞋类、服饰配件及器材的营业额及所占份额

品种	美国		欧洲		亚洲		美洲		共计	
	金额/百万美元	份额/%	金额/百万美元	份额/%	金额/百万美元	份额/%	金额/百万美元	份额/%	金额/百万美元	份额/%
鞋类	3019.5	65	1896.0	58	732.4	54	237.3	56	5887.0	61
服饰配件	1351.0	29	1133.1	35	499.3	37	148.1	35	3132.5	32
器材	287.9	6	212.6	7	127.1	9	41.6	10	669.4	7
共计	4658.4	48.1	3241.7	33.5	1358.8	14.0	427.0	4.4	9685.9	100

表 5-3　FY01 至 FY03 耐克公司在各地区销售营业额的成长状况

财年	美国		欧洲		亚洲		美洲	
	营业额/百万美元	增长率/%	营业额/百万美元	增长率/%	营业额/百万美元	增长率/%	营业额/百万美元	增长率/%
FY01	4648.9	—	2553	—	1065.1	—	539.1	—
FY02	4669.6	0.45	2696.5	5.62	1142.2	7.24	568.1	5.38
FY03	4658.4	−0.24	3241.7	20.22	1358.8	18.96	527	−7.23

（2）阿迪达斯公司

阿迪达斯公司在运动品牌中排名第二，公司总部设于德国，在 2004 年全球一百大

[1] FY01：指 2001 财年，2001 年 6 月 1 日至 2002 年 5 月 31 日。FY02，FY03 依此类推。

品牌价值排名中排第六十九位。1920 年 Adi Dassler's 就开始使用一些特殊材料来制鞋，他的目标是能够提供给运动员最好的运动器材。1948 年 Adidas 公司正式成立，阿迪达斯的名称就是来自当初创业家 Adi Dassler's 的名字。

2003 年，阿迪达斯在运动服饰上有了很大的突破，它打破了过去以运动项目来分类的传统，将产品分为 3 大系列：①专业系列（Sport Performance）主要是提供消费者在运动场上的穿着，设计时特别注意排汗、透气及便于活动；②传统系列（Sport Heritage）主要针对消费者的休闲需要而设计，以阿迪达斯传统的三条纹为主轴，产品以穿着舒适为主要特点；③流行系列（Sport Style）是针对追求流行和时尚的消费者所开发的系列，用色大胆、款式特别，突显个人及个性化主张。为了增加在年轻人中的市场份额，流行系列还特别把出自日本时装设计大师 Yohji Yamamoto 之手的 Y-3 collection 设计内容包含进去，以三条纹及丰富的色彩突显阿迪达斯的品牌形象，并融入更多的流行元素。

阿迪达斯 2003 年的总营业收入为 62.67 亿欧元，毛利为 28.14 亿欧元，毛利率为 45%。由图 5-5 可知，1998～2003 年 6 年间，阿迪达斯的营业收入增长平缓，甚至略有下降。与 2002 年相比，2003 年的毛利率呈现−3.9%的增长，主要原因是 2003 年投入产品设计的成本较往年有所增高。

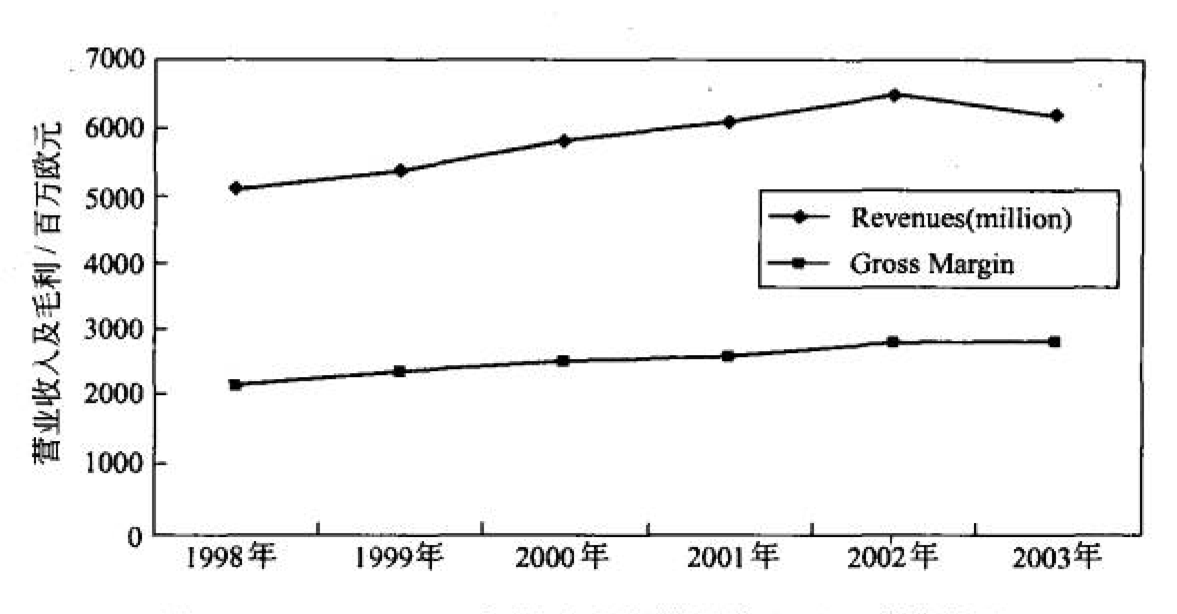


图 5-5　1998～2003 年阿迪达斯营业收入及毛利的状况

（3）锐步公司

锐步在运动用品领域里仅次于耐克及阿迪达斯，排名第三。早在 1890 年 Joseph William 就开始以手工制作最好的跑鞋，并发展国际的客户及发掘优秀的运动员为品牌代言，成效卓著。1958 年从非洲的羚羊得到启发，将公司取名为锐步，其主要经营与运动相关的产品。

锐步与耐克、阿迪达斯在全世界各地以开立分公司的模式进行经营不同，它主要是以授权代理来进行经营的企业，锐步自身在运动用品销售渠道中的服饰销售仍十分薄弱，通过授权使用锐步品牌的服饰是锐步主要营业收入来源，特别是在 2001 年锐步和美国橄榄球大联盟（NFL）签署十年合作协议，在同年八月又和美国篮球职业联赛（NBA）签订十年合作协议，使用锐步品牌授权提供 NBA 团体的球服。

现在锐步针对街舞的市场，上市了“RBK”系列，提供给年轻的城市男女消费者，并研发出自己的湿气管理系统“Play Dry”，能帮助汗水快速蒸发，保持干爽，并且有保持身体温度的功能，和耐克的 Dri-F. I. T. 有异曲同工之妙。

（4）三大品牌的比较

相同之处

●自行研发能力，运动用品公司认为产品就是公司的核心竞争力，因此具备强而有力的研发设计团队才真正是运动品牌公司的竞争优势。

●在产品制作方面，全都选择代工（OEM）方式外包出去，减少固定资产的投入并降低生产成本。

●高营销预算，除了推广新产品外，品牌的强化更为重要，因此这类公司较一般公司需要更高的营销预算，有时预算高达营业收入的10%。

●分销渠道，多采用的渠道为一级渠道，运动用品公司会直接给所有的分销商一个固定折扣，并针对重点客户提供陈列资源，这样能够降低在销售中运营的成本，比运动用品公司直接开立直营店有更高的毛利。

不同之处

●运动用品公司以品牌直营或授权方式两种来经营，直接到各国开立分公司作品牌直营的包含耐克及阿迪达斯；除了有直营的部分外，授权经营的模式为锐步带来极大的利润，表5-4所示为三大品牌的业绩比较表。

表5-4　耐克、阿迪达斯及锐步的业绩比较表

品　　牌		耐克	阿迪达斯	锐步
2003年营业额		12253.1百万美元	6267百万欧元	3485百万美元
较2002年增长率/%		8	−4	11.4
较2002年毛利率增长率/%		41	43.2	45
业绩分布	运动鞋	56%	44%	50%
	服饰	29%	35%	33%
	器械	6%	21%	0%

资料来源：耐克、阿迪达斯及锐步2003年财务报表，2005年。

三、耐克台湾分公司

1. 公司整体状况

(1) 公司情况

在1990年前，耐克台湾分公司的产品都是以代理模式来销售的，那时的市场规模不如阿迪达斯，但销售状况还算不错。1990年耐克公司正式进入中国台湾市场，但直到1995年，Michael Jordan的乔丹系列的运动鞋复刻版在台上市引起骚动，才开始超过其他运动品牌，成为台湾市场的第一，且延续直到现在。

近年来，台湾的运动用品市场规模有逐渐扩大的趋势。初步估计，2005年的运动用品市场的总消费约达到100亿新台币（1美元对31.5元新台币）。耐克公司占整个台湾运动用品市场的45%。第二品牌阿迪达斯公司及第三品牌纽巴伦公司则分别占有市场份额的15%及10%，其他国外品牌如锐步及彪马约各占5%，其他十多个本土自行研发品牌或小型代理的运动品牌共享剩余20%的市场。

(2) 目标客户

其目标客户主要集中于15～25岁的年轻人，以城市为主，消费者的市场集中程度高，以男性为主力，女性为辅，这群目标消费者对耐克品牌认同度高，且易受参照群体的影响。除此之外，耐克在加强维护顾客的忠诚度上十分用心，注重青少年品牌意识的树立。

(3) 产品特性

① 运动鞋的功能。耐克对于专业运动鞋的设计理念是针对不同运动的专业性，提供特殊功能的产品以满足各种运动需求，防止运动伤害，减少体能消耗，快速恢复体力，具备特殊的反弹作用，大大提高运动的表现。1978 年发明的“Nike Air”，掀起了运动业的“气垫”革命。

② 运动服饰的功能。耐克独家研发的 Nike-F. I. T.（Function，功能性；Innovation，创新性；Technology，科技性）专业技术，令其他运动服装竞争品牌望尘莫及。Nike-F. I. T. 是耐克运动服的代表，让运动员在任何天气条件下，发挥最佳的表现。它让耐克在消费者心目中建立了牢不可破的专业运动服装领导地位。

③ 运动鞋及运动服饰的流行性。过去一直以专业功能为产品主要重心的耐克，也意识到消费者对于运动产品的需求已不仅仅只是一个具有功能性的产品，还需要色彩变化多样、款式新颖、能够有其他细部设计，着重外表的流行性及随易搭配组合（Mix & Match）。因此，“场内和场外的穿着”，相互搭配的想法，都一一在产品上实现。

2. 渠道分析

(1) 台湾分销渠道的状况

20 世纪 70～80 年代，由于中国台湾经济快速成长，人均收入高，消费力强，运动用品产业的代理模式逐渐形成，台湾的代理公司开始引进国外知名的运动产品在台湾销售。但是到了 90 年代初期，耐克就自行成立分公司进行自有产品的销售。耐克公司进入台湾时，先一步进入的阿迪达斯已在人们心中被树立为产业的第一品牌，价格高，质量佳。但整个运动用品市场的市场占有率，仍把持在各本土品牌手中。由于当时国外的运动产品进入台湾的数量少，而且本土的运动品牌价格低，供给多，竞争力较国外品牌强，使得台湾整个运动用品产业没有太大的变化。

当时，人们购买运动鞋或运动服饰时，仍以社区型的阿公阿嬷店为主。直到 90 年代，这些传统的运动用品店仍拥有强劲的渠道势力。公司销售部元老洪先生描述了当时的情况：“当时我身为耐克的销售人员，每天还需从早到晚，背着国外来的样品，挨家挨户的向店老板推销。”鉴于当初打江山的辛苦，因此直到现在，公司对于渠道上的成员都非常重视。

在中国台湾的运动产品市场上，国外的品牌多采取预定单的销售模式来销售运动产品，即运动产品公司先将样品发给分销商，然后分销商下单，公司统计全球数量后再制作出货，并且执行下单后的产品就不能退货（买断制）。然而，买断制导致分销商的库存量过高，而不愿再购买。因此，国外品牌也开始调整渠道策略，当某些产品在市场上销售欠佳时，也可以退换货，以此缓解分销商的库存压力。而本土的品牌则以寄卖制为主，他们向分销商争取陈列空间，不需要分销商买断产品，也无需事先下单，只要将每季所生产出来的产品摆放在其卖场中，每月月底统计实际销售数额，付款结账，以减轻分销商现金周转的问题。

(2) 公司的分销渠道分类

20 世纪 90 年代后期，由于国外进入运动用品市场的品牌增多，加上中国台湾大型的百货公司及专卖店的崛起，消费者偏爱的渠道发生改变。运动产品营销渠道发生结构性的变化，由阿公阿嬷店为主力的市场，转为大型百货、运动产品连锁专卖店及旗舰概念店为主。耐克也早早将这些列入自己的渠道中。

公司依分销商渠道属性及重要性，将分销点加以分类，并与国外分销商渠道作比较（见表 5-5）。大体上台湾的分销渠道和国外是相同的，只是名称有所改变。但社区店或

阿公阿嬷店是台湾特有的营销渠道，过去这个渠道的占比超过50%，而现在随着经济的快速发展，消费者消费习惯的改变，其规模在不断缩小。

表 5-5 耐克在中国台湾与国外分销渠道的比较

中国台湾分销渠道分类	国外分销渠道分类	定　义
大型旗舰店	耐克产品分销店	大城市中的耐克城，那里有耐克公司的全部产品，销售最新样式的耐克产品
运动用品专卖店	体育用品专卖店	销售各类运动的、最新样式的耐克产品
百货公司	百货商店	集中销售最新样式的耐克产品
一般运动用品店	大众体育用品商店	有许多不同样式的耐克产品
大型畅货中心	大型综合卖场	销售折扣款式或存货的耐克产品
小型畅货中心	工厂门市分销店	销售大部分的折扣或存货的耐克产品
社区店/阿公阿嬷店		存在于社区内较小型的运动用品店，新款及旧款产品混合销售

(3) 公司与渠道中分销商的交易原则

① 预定单制度（Future Order)。耐克从1975年开始针对当时混乱的运动鞋市场开发了预定单制度。当时的情况是，亚洲的运动产品质量参差不齐，通胀率很高。耐克于是通过“保证交货质量”和“提供抵消通胀的折扣”而提前6个月拿到订单，赢得了市场，扩大了市场份额。耐克公司通过预订单制度确保公司完成未来的销售目标，若少于目标，也能及早想出策略及对应之道来弥补或加强销售的不足。耐克公司约有95%的营业收入来自这样的预定单，其余的5%来自零星的客户补货。

② 产品买断制。产品买断制是耐克台湾分公司的惯例。因为耐克是强势供货商，所以公司产品的对分销商而言，买断是必然的，分销商需自行负责承担库存和商业风险。公司销售人员的责任就是要协助区域内不同的分销商，让产品流转顺畅。这样，分销商才能不断地订货或补货，以达成公司的业绩目标。

③ 公司给分销商的折扣固定。耐克公司在控制产品的折扣上不遗余力，还将产品以固定的订货折扣销售给不同的分销商（见表5-6)，避免因为不同分销商取得的成本差异而使市场打起价格战。另外，公司积极打击仿冒，并防止亚洲其他国家将其耐克产品倾销（俗称水货）到中国台湾市场来，造成市场混乱，破坏品牌声誉。

表 5-6 耐克台湾分公司各类产品给分销商的折扣表

产品分类	折扣	产品分类	折扣
运动鞋(Foot-ware)	56折	运动器材(Equipment)	56折
运动服饰(Apparel)	56折	运动配件(Accessory)	56折
所有产品补货(Prop)　60折			

四、分销商分级制

1. 分销商分级的评估设计

(1) 耐克渠道中出现的问题

在2002年的检讨会议上，公司对分销商的硬件（卖场陈列道具）或软件（差异产品）资源投放报告指出，投放资源的分销商并没有因为分销点的硬件设施环境变化或新增的产品项目，而增加营业收入，更没有反应在预定单上。也就是说，投放的资源没有为分销商及耐克带来实质效益。洪先生认为，过去对于资源的投入，多是根据销售人员

认定的分销商业绩的多寡及销售人员自身积累的经验所决定的，并没有一个公平合理的方式来评价，因此造成资源投放浪费或重复，使公司成本太高，业绩不佳。

（2）渠道设计模型的目的

渠道设计模型的目的：一是便于耐克为分销商重新分级，针对不同级别的分销商采取不同的生意发展及渠道品质提升方法；二是为分销点重新定位，有利于渠道的差异化成长，将真实的成果直接反应在提升分销商在渠道上的营运绩效上；三是协助业务部门作为日常渠道管理、评估与选择的参考指标。

（3）渠道设计评价表

对分销渠道经营上所需条件，包括商圈属性、消费族群、渠道定位、经营绩效等条件分层评估，通过评估，培养公司的主要分销商，积极发展耐克的运动服饰及运动鞋市场。评估内容及评分标准（见表5-7）如下。

① 商圈属性。包括城市等级、交通动线、商圈品牌、平均单价、消费族群、人潮动线等。

② 渠道属性。包括立地条件、空间大小、产品类别、平均单价等。

③ 经营绩效。包括成长率、占有率、销售回转率、平均折数、营业额、品牌数、维护能力、商品知识等项目。

④ 配合程度。包括经营观念、投资意愿、信用程度等。

表5-7　渠道设计评价分数表

满分	120分	指标型渠道分销商，具备商圈优势，立地条件佳，提供耐克的空间足够，渠道、经营绩效状况及配合经营理念极佳
A级点	100分～120分	主力渠道分销商（又称优质分销商），销售能力及卖场维护水准佳，折数稳定，销售回转率达80%以上
B级点	80分～99分	培养型渠道分销商，在客观情况改善一下，积极培养成A级点
C级点	60分～79分	一般型分销商

（4）渠道竞争分析

耐克公司也尝试让分销商对耐克公司及其他耐克的竞争者进行评价。针对品牌形象、产品质量、利润、营销支持、长期承诺等方面，看分销商是否认为耐克较其他品牌更好。通过渠道竞争分析来了解分销商的意愿及看法，以及哪些方面是分销商们最为重视的，从而为未来的渠道决策提供参考。

2. 分销商分级制的制定

（1）分销商分级标准

过去分销商对于耐克的重要性，表现在分销商对耐克产品的采购量及采购额的多少。公司也由此来决定提供多少资源给不同的分销商。这些资源一方面包括分销商店内耐克陈列区的硬件设备、每个季度的推广道具、差异款产品的供应及其他不定期活动的资源提供。另一方面包含耐克的品牌形象、产品质量、利润、营销支持、长期承诺等方面。为了使耐克提供的资源能被更有效利用，创造更高的效益，耐克利用渠道评估来重新将其分销商分级。

耐克公司80%的营业收入来自分销商中的20%，符合二八原则。耐克认为重新分级以后，可以根据不同级别、不同的分销点定位来调整改善渠道品质。耐克所有分销商的分级标准如表5-8所示。

表 5-8 分销商分级表

分销商等级	名称	分销商等级	名称
A 级	品牌维护及影响者	C 级	品牌收成者
B 级	品牌提升者	D 级	品牌破坏者

A级分销商，是品牌的维护及影响者，作为共同发展的分销伙伴，耐克公司会刻意强化其渠道地位，并给予更多资源的支持。更重要的是耐克会主动分享未来公司的发展方向，为双方创造更多更好的合作机会。B级分销商，是耐克公司品牌形象的提升者和业绩成长的重要来源。耐克公司挑选对品牌有承诺、有意愿向上提升的分销商，鼓励其往A级发展，并给予此级分销商在产品及资源上更多元的选择。C级分销商则视为品牌收成者，维系关系，限制某类产品的订购及销售，固定的业绩支持。D级分销商为品牌的破坏者，耐克公司有意在一段时间内让此类分销商在渠道上消失（不能再继续销售耐克的产品）。这样就不会再出现价格破坏问题，其市场也能集中到区域内其他优质的分销商处，并且这些分销商也愿意承诺加大采购量，以满足区域内的需求。

（2）分销点重新定位

根据渠道评估的结果，需要为分销商的分销点（除D级客户）重新确立自己新的定位（可能是属于流行概念店、运动专卖店或一般的运动用品店），明确哪些产品是最适合店内消费群的，男女占比应该是怎样的，上下身的比例又如何，在产品的深度还是广度上加强等。耐克的销售人员会针对每个分销商进行讨论，并作出一份调整分销点的产品结构预估表，让分销商更加清楚未来自己的方向。这样，区域内的分销点就会出现差异化，也保证了在密度极高的商圈内（一个商圈内，存在约四、五家分销商，十五家左右的分销点）每个分销商的销售业绩（85%以上的销售回转率）。

3. 配套的激励机制

（1）对整体分销商的激励

① 缩短供应及改变下单时间的双赢政策。为配合分销商及市场的销售需求，耐克决定缩短供货时间，将原来17个月缩短为11个月。重要的是分销商可以按季节下单订购产品，这样更接近一年四季的穿着概念，因而分销商对于流行趋势的掌握就更有把握，更符合消费需要。

② 快速出击，满足分销商的需求。渠道分销商苦于预定单制度没有弹性，加上耐克公司补货量太少，而失去生意机会。因此，耐克建立了快速出击机制，即寻找台湾的代工厂来生产渠道分销商所需要的产品，以对应市场上某单款或多款产品的不足。设定最低标准量，如一万件起订制，约60天的制作期。这一机制，使得渠道的供货更加顺畅。

③ 加大折扣让利，激励分销商。为了激励耐克渠道分销商，使他们的获利能力提高，愿意花更多的心力销售耐克的服饰及配件，耐克公司在服饰及配件产品上分别让利11%及4%，以激励渠道分销商，并期望直接让利能反应在预定单5。表5-9是给分销商调整前后的折扣。

表 5-9 耐克公司给分销商调整前后的折扣表

分　类	给分销商的折数
运动鞋(Foot-ware)	56 折
运动服饰(Apparel)	56 折;2001 年后改为→50 折(让利约 11%)

续表

分　　类	给分销商的折数
运动配件(Accessory)	56折;2001年后改为→54折(让利约4%)
运动器材(Equipment)	56折
所有产品补货(Prop)	60折;2001年后改为→61折

④ 运动服饰的产品系列变革。根据分销点的定位，耐克在运动服饰上实施了较大的变革。把运动服饰从原来的各系列，归纳成3大系列，并为这3大系列设计新的、不同颜色及质感的吊牌来突显差异，如表5-10所示。分销商下单选择产品时，销售人员就会依照分销商分销点的定位来限制选购产品的范围，做到区域内每家店的产品都是差异化的，从而为每家分销点创造最好的收益。

表5-10　新运动服饰系列表

	男性	女性	吊牌分别
基本款 (Fund)	基本系列 运动图案系列	基本系列 运动图案系列	橘标
专业款 (Sports)	篮球系列 慢跑系列 网球系列 高尔夫系列 足球系列	有氧系列 慢跑系列 网球系列	白标
休闲款 (Lift Style)	ACG系列 FIT Training 系列 Tech Training 系列 Branded Athletic 系列	Tech Training 系列 TC Training 系列 Comp+系列	银标

耐克将运动服饰分成基本款、专业款及休闲款。基本款，属于价格敏感的年轻人在想追求流行而零花钱不多的情况下可以选择的产品，阿迪达斯、锐步、纽巴伦的基本款及 Top Player 等本土运动服品牌为其竞争对象。专业款，专门为喜爱运动的消费者设计的产品，注重运动穿着时的舒适性，所以有特殊的运动功能设计，如透气、保持干爽等，同时也注重颜色的流行性及搭配性，价格较基本款高。阿迪达斯、锐步、纽巴伦等运动品牌服饰的运动款为其竞争对象。休闲款，特别着重流行的元素，在材质及设计上都别出心裁，并强调"场内与场外的穿着"，不管是运动场上或平时休闲，都是很好搭配穿着的服饰，因此在价格上较基本款及专业款更高。Nautica、DKNY Jeans、Polo Jeans、Levi's，Guess 等流行品牌的休闲服饰，成为此款的主要竞争者。

⑤ 新产品知识训练及销售训练。耐克公司每季上市新产品前，都会为所有分销商店内人员进行新产品的知识及销售培训，目的是使分销商店内的每个销售员都能对耐克的产品有高度的了解及掌握。另一方面，也是为了传递耐克的精神，并将此精神与产品作联结，使得销售员在第一线面对消费者时，知道如何将耐克的产品及精神传递推广出去。

(2) 对A级优质分销商的激励

① 渠道陈列空间的重新设计。耐克公司对A级优质分销商，要求他们为耐克留出最好（一进店最明显、引人注意的位置）、最大（比原来增加一定比例，或抢占其他品

牌的陈列空间）的空间，相对应耐克愿意提供每季的店面陈列鞋板布置、海报或Image等资源投放，并提供专业的陈列人员到分销店面作陈列现场指导及服务，来增加分销点的档次和价值。这些重点分销商都有极强的意愿和耐克合作，想和公司创造更密切的合作伙伴关系，并能够享有最新的陈列资源、拥有所有的地区差异款产品以及分销商发展时耐克公司的政策支持，从而达到双赢境地。

② 分销商新的库存处理模式。耐克公司鼓励并协助A级分销商建立金字塔形的产品流通机制。现在几乎每家A级分销商都建立了产品销售回转系统。根据此系统，耐克公司就可以将第一个半月销售不佳的产品（回转率低于30%）由专卖店或百货公司转至一般或社区型的运动用品店销售，而在一般或社区型运动用品渠道销售回转不佳之产品，则于4～6个月后转至畅货中心拍卖。大部分的A级分销商都没有独立的畅货中心，因此通过这样的流通机制的建立，A级分销商就能够更快速的处理库存问题，更快地收回资金成本。

③ 协助发展更多的销售机会。耐克挑选出区域内最合适的1～2家A级分销商，作为战略合作伙伴。当耐克需要发展新项目时，会优先考虑与其合作伙伴共同发展。近几年，在渠道上见到的耐克女性专卖店的崛起，就是双方大力合作的结果。

4. 分销商分级制的执行

设计好的评价表，由耐克公司负责每个区域的陈列部人员及销售员共同打分。渠道竞争分析表则由分销商为其所拥有的运动品牌打分，整个双向的评价工作在1个月内完成。

评价结果显示，A级分销商占8%，B级分销商15%，C级分销商占了55%，D级分销商占22%。而且，A和B级分销商的销售业绩只占全公司销售业绩的65%，比例偏低。然而，他们担当的是耐克未来业绩发展的重任，因此必须加强与A级和B级分销商的合作关系，提高其在耐克业绩中的比例。

A级分销商是耐克想要结盟的重要合作伙伴。有些分销商过去就与耐克互动频繁，耐克对他们的公司及高层都十分了解。有些分销商则是近几年才崛起，开店速度惊人，耐克也正在寻求对这些新星的更多了解和沟通，目的是希望他们成为耐克的销售伙伴，配合耐克的未来战略目标，共创双赢的美好局面。当然，被评为A级的分销商也都愿意积极配合耐克的各项工作。

B及部分C级分销商，是耐克的业绩主干，耐克愿意与其分享部分资源，并鼓励B级往A级迈进，C级往B级提升，包括规模的扩大及销售产品等级的向上追求，耐克愿意培植有潜力的分销商，但重点还是要反应在渠道绩效及公司的业绩上。

调查出来的D级分销商，都是传统的阿公阿嬷店。他们认为耐克公司不让其继续销售耐克产品，是十分无情的做法，决定联合共同抵制，并以更低的价格来破坏市场行情，扰乱市场秩序，使其他分销商难以维持耐克一贯的价格稳定形象，相继杀出低价。另外，洪先生也强调，很多销售人员与D级分销商在感情上连接很深，经常帮助他们消化库存，并尽力满足他们的需求。而当销售人员面临公司的业绩压力时，这些有情义的分销商也会购买大量的、超过其销售能力的耐克产品。

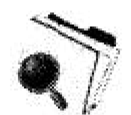
5. 分级制执行后的调整

为了缓和D级分销商的情绪，耐克公司作了几项调整：由耐克派出高阶主管到各区域内的D级分销商去拜访，和他们互动，并了解他们现在的经营状态，主要的工作以安抚情绪为主。耐克公司试着调整修正了当初所设定的方向，不以消除为重点，而以情感联系为主轴。将原来所称的市场破坏者，转变为情感联系者，让他们只销售基本款

的鞋子或配件（不影响其他ABC级分销商，不构成竞争），一年由过去下单四次调整为两次，每次下单需要符合最低订购量的标准（调节D级分销商的订货压力），让他们和耐克还存在着一种情感关系。

6. 分级后的绩效评估

渠道分级之后，D级分销商所销售的产品在区域中的影响力极低，暂可忽略不计。公司对A级及B+级分销商则在广告及各项资源上加大投入力度，创造产品差异化，创造新的销售机会，鼓励推动库存上中下游的流通机制，支持并提供分销商新的生意机会。2003年A级分销商有25%以上的增长，B级分销商有15%～20%的增长，C级分销商有5%～10%的增长，D级分销商持平。2003年，营业额突破新台币30亿大关，总体增长近20%。



案例点评

对制造商而言，分销系统是一项非常重要的外部资源，通常这样的系统需要数年的时间才能建立起来，而一旦建立后，就不容易改变，因为渠道决策代表公司与中间商之间相当长期的承诺。然而，渠道无论进行怎样的设计与管理，总会产生某些冲突。最基本的原因就是各个独立的业务实体的利益不可能一致。渠道冲突，既源于强烈的逐利动机，又迫于残酷的市场竞争。

但凡事都有利有弊，从某种程度上讲，渠道发生适度的冲突又未尝不是一件好事。其一，一种新的渠道运作模式有可能取代旧有模式，从长远来看，这种创新对消费者是有利的。其二，完全没有渠道冲突和客户碰撞的制造商，其渠道的覆盖率与市场开拓肯定有瑕疵。渠道冲突的激烈程度还可以成为判断冲突双方实力及商品热销与否的"检验表"。所以，企业不应因为渠道冲突而一筹莫展，而应正视冲突并努力解决。

耐克公司进行分销商分级的目的就是根据分销商的业绩、市场覆盖能力以及合作意愿等找出优质的分销商，并对其进行重点投入和支持。这样，一方面避免了资源浪费，大大降低公司的销售成本，另一方面又对破坏市场秩序的分销商起到警示和示范作用，使他们朝着公司希望的方向发展，最后还能将劣质的分销商逐步淘汰，可谓一举数得。而且，耐克改变过去由业务代表们进行经验判断的管理方式，采用多种指标对分销商进行综合评估，这本身就是管理方法的改进，完善了渠道管理。

耐克公司在执行了分销商分级制以后，虽然在渠道管理上出现了一些冲突与波折，但最终还是找到了合理的解决方案。通过对渠道分销商的评估与分析结果来投放软硬件资源，在很短的时间之内就产生了良好的绩效。耐克公司分级制渠道管理的案例告诉我们：第一，通过有效及客观的评估方法，找出渠道中优质的分销商是十分重要的，优质的分销商不但能为企业带来可观的销售业绩，也能帮助企业塑造品牌形象，开拓新的市场，共同发展壮大；第二，企业与分销商之间是一种互利互惠的合作关系，在日常的渠道管理中，企业要给予分销商必要的支持与帮助，如协助分销商做好定价、陈列等基础的渠道管理工作，对分销商进行必要的培训和促销支持等，这样才能实现双赢；第三，作好渠道管理，需要对分销商进行有效地激励。企业要不断采用各种措施激励分销商，调动其积极性，如对于优秀的分销商提供较高的毛利、特殊优惠、各种奖金等，对于不好的分销商提高供货价格、放慢交货或终止关系等。

案例 5-2　诺基亚的分销渠道变革[1]

长期以来，诺基亚公司在手机市场上沿用的是经销制分销渠道体系，即其产品依次经过大型经销商、手机批发商、零售商。随着市场竞争日益加剧，经销制分销渠道的缺点日益明显：对中间商控制力低，不能及时把握市场信息。手机产业发展日益成熟，销量的竞争逐渐变为渠道的竞争，国内各大手机厂商也纷纷通过"自建渠道"等方式瓜分手机市场。诺基亚在 2004 年对销售渠道进行了全面的变革，并在 2005 年销量突破 2 亿部大关，以超高份额雄居中国手机市场榜首，将其最大的竞争对手摩托罗拉甩在后面，其他对手更是显得望尘莫及。销售部赵总监对目前的结果很满意，但是诺基亚现有的渠道是否真的适应市场环境及未来的发展趋势？赵总监打开手头的资料开始了一番分析和研究。

一、国内手机行业分销渠道现状

中国手机市场日益受到全球厂商关注，而一直为国外品牌所垄断的中国市场，也逐渐增加了越来越多的国内品牌。随着手机制造技术的发展与成熟，市场渠道的竞争受到手机厂商及其渠道商们越来越多的关注。而中国手机分销渠道的变革与其他技术型行业相比，最突出的特点就是其快速的变革过程。

1. 国内手机市场概况

近年来，在跨国公司攻势凌厉的反击中，国产手机在 2003 年大举收复失地的喜悦中受到猛烈冲击，市场份额有所下降。硝烟弥漫的价格大战，令国内外手机巨头利润大幅走低。与此同时，彩屏手机、拍照手机、智能手机、定制手机不断升温，引领手机市场的发展潮流。面对趋于严重的借牌现象，"手机牌照制度是否放开"成为当前中国移动通信业最具争议的热点。

(1) 国际厂商本土化，国内厂商国际化

跨国公司首先从调整战略入手，加快整合在中国的市场资源。NEC 公司在 2004 年 5 月，对其在中国的手机业务部门进行了改组，新建了 NEC 全球业务中心。索尼爱立信将原北京生产中心正式改为其控股的全球性生产基地，原中国研发中心也被提升为索尼爱立信全球四大研发中心之一。诺基亚公司从 2004 年 1 月 1 日起，将中国区从亚太区单独划分出来，中国区（包括内地、香港、台湾）市场是诺基亚在全球唯一的国家市场。西门子公司一方面将内地、香港、台湾三个市场组成新的大中华区，总部设在上海；另一方面，继续扩充西门子手机北京研发中心的人员，不久的将来，西门子全球手机的设计都将由北京研发中心承担。

国内品牌加快整合。2004 年 10 月 10 日，TCL 阿尔卡特移动电话公司正式在北京成立，其中 TCL 通信出资 5500 万欧元持有 55%的股份，阿尔卡特出资 4500 万欧元持有 45%的股份。新公司成立后，TCL 通信手机年销量将达 2000 万部，成为全球手机销量第七大生产制造厂商。波导与西门子公司开始进行战略合作，为了实现向国内市场的高度渗透，西门子公司将利用波导在全国 3 万家零售店的销售网络销售西门子手机。同时波导公司将利用西门子移动向其开放的手机研发平台，开发具有自主外形设计、软件和用户界面的波导品牌手机。

[1] 本案例根据北京大学光华管理学院 2006 届硕士毕业论文改编，作者程鹏，指导教师江明华。

(2) 国产手机市场份额下滑

2004年初来自信息产业部的统计数据表明，国产手机占据了55%的市场份额。而2004年中国手机行业平均利润率下滑至10%，与全球手机行业20%～30%的平均利润率相差甚远。根据赛迪顾问终端监测数据，2004年前三季度国内手机企业市场份额在44%左右，估测2004年市场份额在45%左右。

国产手机占有率下滑的主要原因如下。

① 跨国公司反击，加剧价格大战。国产手机从无到有，再到占领国内市场半壁江山，主要靠的是渠道、价格的优势。2004年全国国产手机生产能力已超过4亿台（包括出口），但每年手机销量也不过6000万左右，大量的库存压力，唯一的释放出路，就是燃起一轮又一轮的价格战大火。而随着国际品牌手机本土化程度的进一步加强，以及跨国公司利用其强大的资本和技术优势，在中低档产品市场上展开价格竞争，在中高档产品市场上利用技术优势不断推出新机型，抢占市场份额，致使国产品牌手机在渠道、价格上的竞争优势被削弱。

② 技术上受制于人。国产手机企业由于缺乏核心技术，研发能力落后，在新品开发上跟不上市场需求的变化。目前国内厂商还停留在设计方案阶段，更多的是对国外机型做一些外形、软件上的修改，生产一些外围设备和低端产品，核心元器件根本无力涉足。2004年上半年，多数国产手机厂商为如何调整因元器件严重短缺而被迫打乱的生产计划而焦头烂额。其中包括液晶显示屏、晶体振荡器、LCD的连接器和控制器三大类。由于核心部件的技术集中在飞利浦、爱普生等少数国际厂商手中，因此，核心零部件市场基本是供不应求。一旦出现全球性供需紧张，供应商自然要优先满足诺基亚、摩托罗拉、三星、LG等市场规模大的客户。面临核心零部件严重短缺的压力，很多国产厂商无法完成之前预定的生产任务，即使TCL、康佳、波导等一线国产手机大厂也不例外，其他二、三线厂商情况更糟。

(3) 渠道加速整合和拓展

手机产品差异化趋势愈加明显的同时，同类手机在技术方面的差异却越来越小，使得手机营销方式呈现多样化的局面，这就导致渠道争夺对于手机市场的重要性日渐显现，渠道之争成为2005年手机市场的热点。

传统意义上，跨国公司在国内的手机企业的产品销售主要以代理制为主，国内品牌手机生产企业的产品销售则是自销与代理并存。随着手机连锁店企业、大型家电连锁卖场的加入，手机终端市场呈现多元化的发展趋势，这也导致小型手机零售店的市场空间被逐步挤压，传统分销渠道体系逐渐打破并实现新的整合。除了这些专业的手机渠道体系，近年来居于产业链上游的移动运营商也开始积极介入手机终端的生产和销售。2005年，移动运营商为了加大新业务推出力度、增强服务品质和争夺目标用户，加大与手机生产商的合作力度，推行手机与业务捆绑销售的策略，通过自身的业务分销渠道，主要是各类实体营业厅开展定制手机的销售活动，实现通过低成本扁平化分销渠道涉足终端销售的目标。2005年，诸如中移鼎讯股份有限公司这样集合了运营商、手机制造商、设备制造商、分销商的产业集合体的出现，凭借业务对用户的黏性不断增强，移动运营商以定制手机为切入点，影响手机的生产和销售，实现向产业链上下游的深度渗透。运营商的强势进入，不仅对传统的手机代理商带来巨大的影响，同时也对其他渠道体系带来了挑战，由此也导致市场在2006年的再次洗牌。

2. 国内手机分销渠道的发展

从1987年中国建成公众移动通信网至今，手机分销渠道发生了翻天覆地的变化，

已经基本走完其他技术型产品（如家电）20年的历程。我们把手机分销渠道在中国的发展分为4个阶段，每次阶段的变迁背后都有着强大的变革力量推动着。

（1）初始阶段——运营商垄断

中国手机分销渠道发展的第一阶段是初始阶段，从1987年中国建成公众移动通信网并成功开通第一部模拟手机到1997年机卡分离结束。这10年间手机市场发展较为缓慢，只有一家手机生产厂商——摩托罗拉。手机分销渠道也非常简单，就是依靠移动通信运营商，而中国电信和中国联通也是仅有的两家移动通信服务运营商。

在这一时期，由于技术上的原因，手机与手机上承载的移动通信服务不能在物理上分开，二者是紧密结合在一起的，消费者在购买移动通信服务的时候同时也购买了手机。严格来说这一时期的手机并非独立的商品，它是作为移动通信服务的载体而出现的。在这样的情况下，消费者只有在希望购买移动通信服务时才会有购买手机的需求，移动运营商也就天然地成为唯一的手机分销渠道商。

（2）成长阶段——三大国外品牌主导

1997年机卡分离之后，手机脱离其承载的电信服务，以独立商品的形象得以与广大消费者见面。一些国外著名的移动电话生产厂商以独资、合资的方式开始在中国本地进行生产，进一步降低移动电话的生产成本。如摩托罗拉公司于1992年率先在无锡独资成立了移动电话生产基地，1997年又在苏州建立第二个生产基地，其他如诺基亚、爱立信、西门子、飞利浦等也先后在中国建立了合资企业。国际著名品牌激烈的竞争，导致移动电话生产技术不断改进，性能、外观进一步改善，移动电话价格不断下降，手机用户增长也呈快速发展势头，手机产品进入了快速增长的成长期。这一时期，手机市场基本由国外厂商，主要是由摩托罗拉、诺基亚和爱立信三大品牌所把持。

为了尽快占领市场以获得尽可能多的市场份额，同时也因为当时中国没有对国外厂商开放其产品的内销权，三大国外品牌均采用了间接渠道。为了防止价格混乱和国内市场窜货，这些品牌手机生产商对一级代理商实行某个型号的独家代理，而给予一级代理商的资金按揭期也很短，导致为了争取更好的机型，一级代理商必须投入大量资金才能满足包销的苛刻要求。国资、民营、外资三种势力在手机分销市场三分天下，全国20多个一级代理商代理着国内市场上主要品牌手机的销售，下面又有众多的二级、三级代理商。

经过几年的发展，中国手机分销渠道形成了典型的长链条间接渠道。手机分销高额的利润空间和包销的体制，使代理商无暇发展自己的分销网络，其分销的模式都是取得某一品牌的包销权之后，再转手卖给其在各个省的二级分销商，分销的层次可以达到4～5层。这一时期，中国手机分销渠道的典型状况如图5-6所示。

分销渠道中的具体成员包括如下几种。

① 大型国有邮电设备经销商。由于移动电话市场对通信网络的依赖性非常大，大型国有邮电设备经销商均掌握着一部分网络运营方面的垄断资源，所以在市场启动时期，各移动电话厂商不得不将移动电话产品的总代理交给这些公司（如中国邮电器材总公司等），由这些公司进行市场推广。但是，这类公司的国有体制决定其有着无法克服的劣势：机构臃肿、市场反应迟钝；经营成本高、价格缺乏竞争优势；带有浓重的政府色彩；各地市场缺乏协调，加大了厂商的渠道成本。

② 非国有性质的一级代理商，如摩托罗拉总代理“蜂星电讯”，爱立信的一级代理“双启星”等。这类公司一般经营1～2个品牌的移动电话产品，其进货渠道较好，市场反应灵敏。同时，因为体制上的优势，人员较少，经营成本较低，所以这类经销商的产

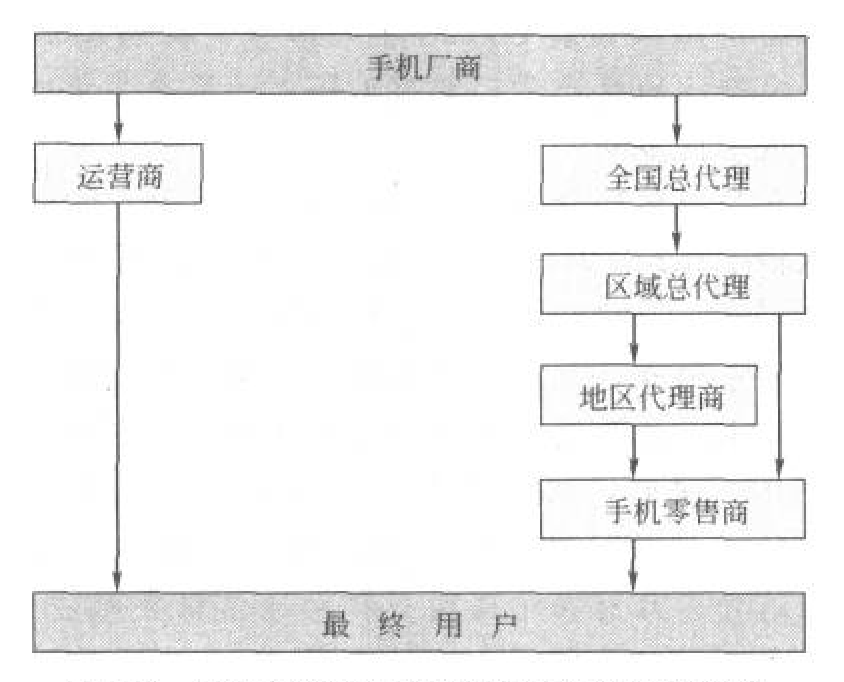


图 5-6　第二阶段中国手机市场典型分销渠道

品价格优势较大，各地区分销商愿意从这类代理商手中进货，培养了一批比较稳定的客户。但这类经销商同样也存在一定的劣势，主要在于其业务结构上批发比例过大，基本没有零售能力。在价格竞争日趋激烈的情况下，这些代理商在渠道环节中承担的市场风险是最大的，尽管厂商在向这些经销商供货时往往承诺不同时间的价格保险期，但一些热销机型却没有价格保护。这些经销商在经营上的优势完全建立在下级经销网络的发展速度上，速度快，则经销产品的出货能力高，产品压货时间短，这样才能在厂商降价之前获得应有的利润。

③ 区域性分销商（批发商）。此类经销商一般经销品牌比较多，有自己的零售平台，是介于零售和分销之间的一个层次。这类经销商对本地区的商业布局比较了解，并拥有大批本地零售商作为下级经销商，对本地市场的控制能力较强，一般与各品牌的一级代理有着较好的关系，进货批量较小，由于其分别跨于批发和零售两大市场，市场反应敏感。当新机型上市时可以利用其零售能力获得较高的零售利润。但是，这类经销商处在渠道中间环节，受到一级代理供货能力的限制，往往在市场机会较好时发生“脱销”。这一层次的市场竞争也比较激烈，经销商手中唯一的竞争工具往往只有价格，在经销渠道环节中这一层经销商的批发利润往往是最低的。

(3) 变革阶段——国内手机厂商自建渠道

手机行业的高利润吸引众多公司加入，1999 年开始出现的国内手机生产厂商就是其中的一股中坚力量。在拥有核心技术的国外厂商技术换代期，国产手机依靠上一代产品的充分市场化和技术余量的充分挖掘取得了暂时的成功。2002 年，国产手机的市场占有率突破 30%，2003 年国产手机的市场占有率达到 55%，占据中国手机市场的“半壁江山”。据统计，2003 年中国国产手机厂商达到了 36 家，包括中兴、普天（通信背景），TCL 移动、康佳（家电背景），联想（IT 背景）等，总体年产能达到 2.5 亿台，约占当时全球手机产能规模的一半。[1]

国产手机品牌能够在以前国外品牌一统天下的移动电话市场上取得突破，一方面是因为国产品牌在技术上有了一定的突破，特别是在手机的外形设计和功能上，开发出真正贴近中国消费者需要的一些新颖的功能；另一方面，就是闯出了一条适合国产手机的分销渠道。

[1] 任阳，透视中国 IT 分销渠道 [N]，计算机世界，2003 年 3 月 31 日。

在20世纪末期的中国手机市场上，手机技术的发展使产品更加成熟，产品创新逐渐转变为工艺创新，结果是手机产品的价格不断下降。中国作为典型的多元化经济，各地区经济发展不平衡，城市市场和农村市场天然的成为两个相互具有独立性的细分市场。之前手机作为高档消费产品实际上仅在城市市场销售，众多国外品牌的手机厂商在城市市场展开了激烈的竞争。然而，随着手机价格的下降和农村市场消费水平的提高，手机已经开始进入农村市场。刚刚起步的国产手机厂商与摩托罗拉、诺基亚等国际通信巨头还存在较大差距，面对城市市场激烈的竞争，国产手机厂商选择了避重就轻的战略，将市场发展的重点放在了农村市场（二、三级市场）。

然而，当国产手机厂商准备进军农村市场时，分销渠道却成了“巨大绊脚石”。当时手机渠道商正处于黄金时期，享受着市场的快速增长和高额的分销利润，品牌、产品都不如国外厂商的国产手机厂商得不到渠道商的有力支持。而且，由于手机渠道商基本都是为国外厂商服务，市场覆盖也主要集中在城市市场，在农村市场的覆盖率非常有限，达不到发展农村市场的要求。面对这样的情况国产手机厂商不得不自主建设直接渠道，在全国各地建立销售分公司，由各地销售分公司直接向零售店销售（见图5-7）。这类渠道模式的优势在于：灵敏的市场信息捕捉能力，符合中国本土化的渠道购买习惯，新品抵达用户的速度快，节省中间渠道费用，争取价格竞争优势，将产品服务融入产品销售过程中。

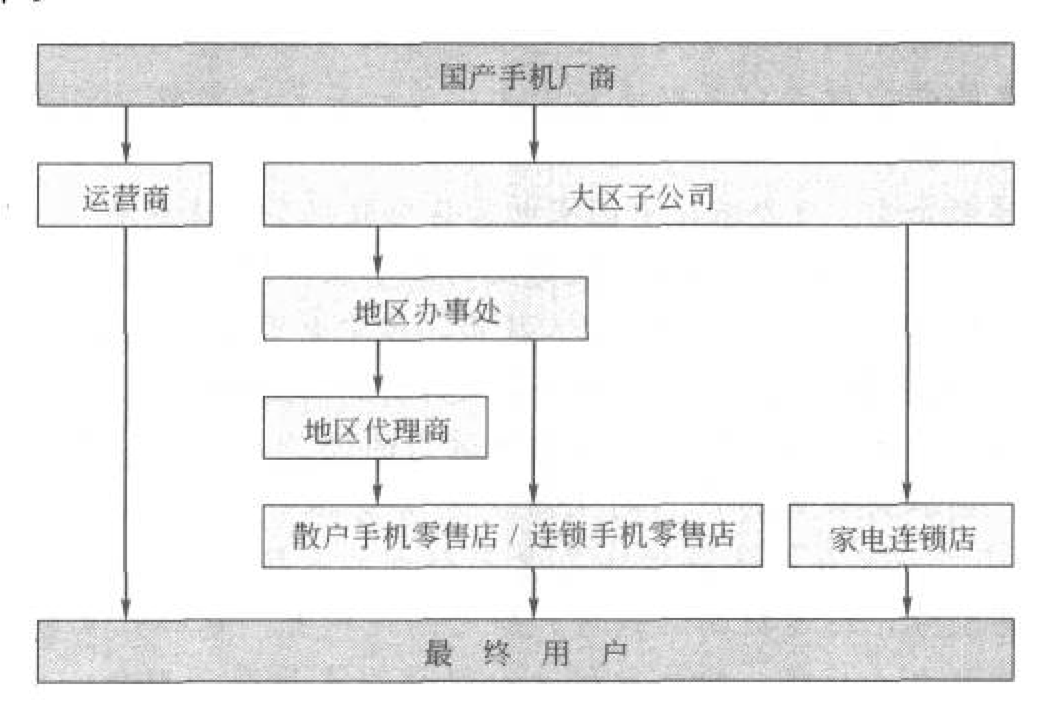


图5-7 国产手机分销渠道

（4）终端阶段——超级零售强势介入

自从手机分销渠道形成并迅速发展起来之后，渠道系统内的力量对比一直是不均衡的。厂商作为掌握技术和产品的一环在渠道中拥有强大的影响力，渠道商和零售商一直处于服从和跟随厂商的渠道战略的状态。然而这一趋势从2003年开始发生了变化。

随着手机技术的成熟，各厂商的手机产品在性能上已无重大区别，区别仅仅是在外观设计上，同时中国市场上的手机生产厂商数量大大增加，从市场份额上来看各厂商也比较分散，10%左右的市场份额已经可以进入前三名，摩托罗拉一家独霸的现象再也不会出现了。在这种情况下，厂商在渠道中的力量明显被削弱了。

与之相对的，以前在渠道中力量最弱的一环——零售终端在渠道中的影响力越来越强。特别是当零售终端通过整合产生规模效应，形成连锁超级零售终端企业的时候，这些企业在渠道中的影响力往往是巨大的。中国手机产品的生命周期已逐渐进入成熟期，手机零售店作为营销渠道的终端层级，由于直接面对消费者，对手机的销售发挥着越来

越重要的作用。从手机产品购买特征看，消费者的购买场所已从集中的专业店向分散化的多种渠道转移，趋向就近和便利。根据零售业发展的轴心理论，在消费者购买方式转向就近和便利时，消费者的购买力呈更大区域里的分散化状态，而分散的消费可以通过分散的多店铺的连锁店形式来加以满足，使分散的许多单个性的店铺在连锁经营的集合下形成规模化的经营优势。分散的消费可以通过单个性店铺的大型化来充分集聚起来，使消费者的选择性、满足性趋于最大化，达到规模化经营。零售业规模化表现出两种基本形式，即小型店多店铺的连锁规模化和大型店多店铺的连锁规模化，两种形式的取舍取决于店铺的业态选择。

从中国目前手机分销渠道的结构形态来看，大型多店铺的连锁规模化更符合业态的实际选择。实现集团化的连锁经营，将更有利于改善零售店的生存环境，增强零售店竞争实力。通过组织形式与连锁经营方式的结合，连锁经营产生了对零售业规模发展的巨大推动力。这种推动作用主要表现为零售业组织化程度提高，分为两个过程：第一个过程是连锁店多店铺的规模迅速扩大的过程，连锁店经过多层次组织形式的结合，通过资本积聚方法，如企业自身盈利、社会资金的利用（股份制、合作制）、特许经营权的转让等实现连锁店店铺数量的迅速扩大；第二个过程是连锁经营活动过程的规模扩大化和效益化，可以说，发展连锁经营是为了提高整个零售业组织化程度，而组织化程度的提高是通过企业组织外延扩大（店铺数迅速增加）和内涵提高（经营活动规模化和效益化）而实现的。在目前中国手机分销渠道中活跃着两类连锁零售终端：一类是以国美、苏宁、大中为代表的大型跨平台家电连锁企业，另一类是以中域、中复、迪信通等为代表的专业手机连锁企业。

① 大型家电连锁企业。近年来，中国家电零售业取得了飞速发展，涌现了一大批大型家电连锁企业集团，成为中国连锁经营发展史上的新亮点。根据2004年度中国家电零售业销售额排名，国美电器年销售额为238.8亿人民币，苏宁电器为240亿人民币，永乐电器的销售额也突破158亿人民币。大型家电零售企业成功的原因主要有以下三点。

一是产品专卖。产品专卖权在国产家电中运用的较多，厂商往往以专卖权所带来的高额利润为诱饵，换取商家对其产品的主推。专卖商品一般能保证15%的毛利，比一般商品高出2%～5%。家电零售商作法是拿出全部的人力、物力、财力主推某一品牌或某一品牌的某些型号，迅速提高其销售，短时间内增大厂家的回款额。这就形成了一个良性循环，销量越大，厂家给的政策和专卖权的程度越高，形成一定程度的垄断后，销量自然越大。

二是连锁的发展。国美、苏宁、永乐等企业把“连锁”作为企业的前进方向，向全国扩张。经过三年扩张期，这些企业迅速崛起成为行业翘楚。总部直接对分部店铺的选址、进货、库存、销售、财务、广告等各项事务进行管理。总部大量集中采购配送，不仅减少了中间环节，降低了进货成本，而且价格上可以争取更多的优惠，在市场推广上可以争取更多的厂商和代理商支持。这种连锁经营的模式，使得这些家电零售商具有较大的市场竞争力。

三是价格和资源获取优势。大型家电零售商利用自己强大的销售网和销售能力向厂家大量包销或买断厂家的部分型号，获得厂家较低的进货价和额外利润。大型零售商在获得这些低价资源后，往往只顺加3%～4%的毛利，即向外抛售，宁可损失部分利润，也要迅速占领市场。商家利用低价冲击市场，提高销量，减轻库存压力，吸引顾客，取得很好的广告效应，同时可以吸引大量的顾客流，提升相关产品（如家电、3C产品）的销售。

从2003年起，家电连锁企业进军手机行业，成为手机分销渠道中不可忽视的一股力量。2003年国美销售手机200万台，实现销售25亿元，取代彩电成为国美的支柱业务。家电连锁企业在手机分销市场上的增长势头非常强劲，2005年家电连锁企业手机销售额占整个渠道系统销售额的20%。

② 专业手机连锁企业。2003年以来，“中域电讯”以连锁的形式在华南乃至全国迅速发展，至2006年共开办了1400多家手机连锁店，并且提出“五年建万店”的庞大扩张计划，揭开了专业手机连锁企业的序幕。就店铺数量而言，该公司已经成为全国最大的电讯专业连锁销售机构。目前这种“手机超级销售终端”已经占据了一定的市场份额，但以往的手机厂商在销售领域依然占据主导地位。2003年，国美电器、苏宁电器相继加入手机销售领域之中，使这个行业以包销制、代理制为主的渠道模式发生了根本性变化。

以“中域电讯”为例，随着终端的数量不断增加，手机渠道主导权慢慢向中域倾斜，而超级终端一旦掌握一定的话语权后，第一步就是剔除渠道的中间环节。目前，已有摩托罗拉、波导、康佳、夏新、东信、南方高科、西门子、首信、迪比特、联想10家手机厂商与中域签订了直供协议。第二步就是展开买断经营，截至2004年，中域共买断了8个厂家的12款手机。此前，在手机市场，只有运营商和国美、苏宁等零售巨头才能采用这种战略。买断经营的好处除了具有独占性外，更重要的是提高了零售终端的议价能力。

3. 主要手机厂家渠道模式及变革

根据以上分析，对中国手机市场渠道模式进行归类，分别有以外资品牌（如摩托罗拉）为代表的区域多家总代理制，以波导为代表的直销为主的分销模式，以及以TCL为代表的深度营销导入渠道管理模式。下面将主要对这三种模式的优劣进行对比分析。

（1）摩托罗拉

较之其他国外手机品牌，摩托罗拉很早就进入了中国市场，并且取得骄人的成绩。自从BP机时代，摩托罗拉品牌就深入消费者心中；到了模拟移动电话时代，摩托罗拉几乎成为移动电话的代名词，市场占有率曾经高达90%以上；到了GSM时代，诺基亚、爱立信、西门子等从摩托罗拉手中抢走大部分市场。摩托罗拉和其他国外品牌的分销渠道相似，一直都依靠其代理体系在国内进行销售，其设在各地的办事处，不参与商品的买卖，负责维护其渠道和市场促销活动的开展。摩托罗拉的一级代理商，除了与诺基亚和其他品牌共有的蜂星电讯和中邮普泰外，还有新亚、天音等，如图5-8所示。

（2）波导

波导采用的是“自建销售网络”的模式，如图5-9所示。1999年推出手机时波导就陆续在全国各省会城市建立自己的销售分公司，在地级城市建立办事处，各销售分公司和各办事处都建立客户服务中心，到2000年底就有28家销售分公司和300多个办事处，拥有超过5000人的销售和服务人员，掌控数千家经销商和数万个销售终端。波导自己的销售人员直接到店面进行服务促销，直接与消费者接触，贴近用户。事实证明，波导采取“自建销售网络”的营销策略，营销服务网比国外品牌的层层代理制具有更大的营销和服务优势。

自从2000年来，波导的销量一直在增长。2002年12月17日波导宣布第1000万台手机胜利下线，成为率先突破1000万台大关的国产品牌。2002年以来，波导更是投入1亿元巨资重新整合营销服务网络，全面提升售后服务水平，真正做到将优良的服务延伸到每一个销售终端，其目的是为2003年后的白热化竞争做准备。

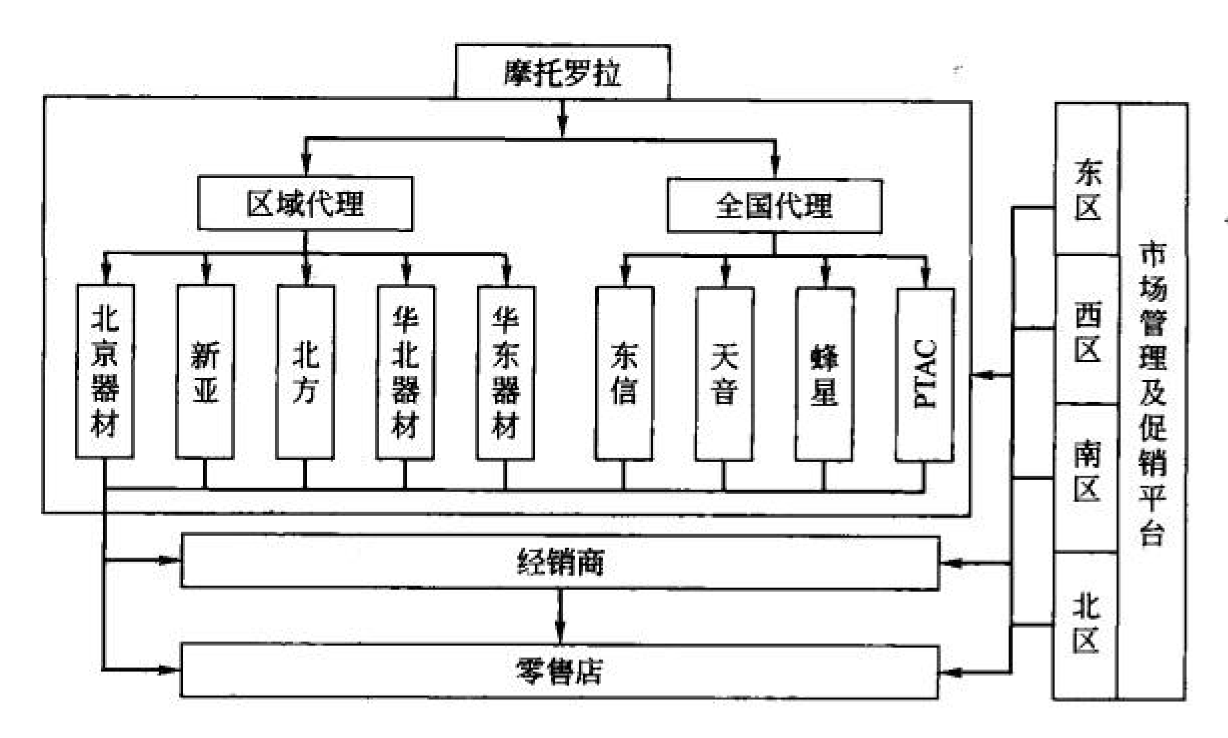


图 5-8　摩托罗拉变革后的渠道模式

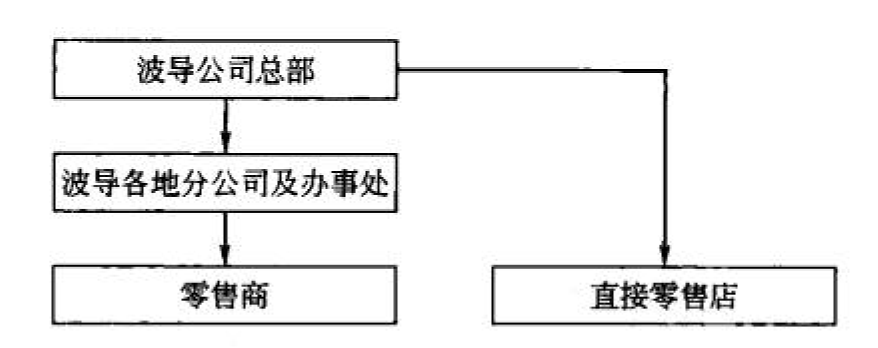


图 5-9　波导公司手机渠道

(3) TCL

著名家电生产商 TCL 在 1999 年成立的 TCL 移动通信公司是一家致力于移动通信终端产品研发、制造、销售和服务的现代化高科技企业。TCL 移动正式进入高度竞争的手机市场后，2001 年销售额就达到 30 亿，利润超过 3 亿；2002 年实现销售收入 10 亿美元，实现利润 10 亿人民币。

营销通路上，TCL 采用直接联系区域代理商和自建分公司相结合的方式，减少了渠道的层次，使渠道更加扁平化，把更多的利润留给了分销渠道，各个环节获得的利润就比国际品牌层层分销所获得利润高很多。此外，TCL 还通过在全国设置分公司和办事处的方式协助经销商搞促销、发放各种终端宣传品，配合经销商的终端销售促进工作。TCL 移动通信有限公司建立起了以 7 大区为中心覆盖全国的营销网络，拥有 20 余家分支机构、1300 余人的销售王牌军（见图 5-10）。

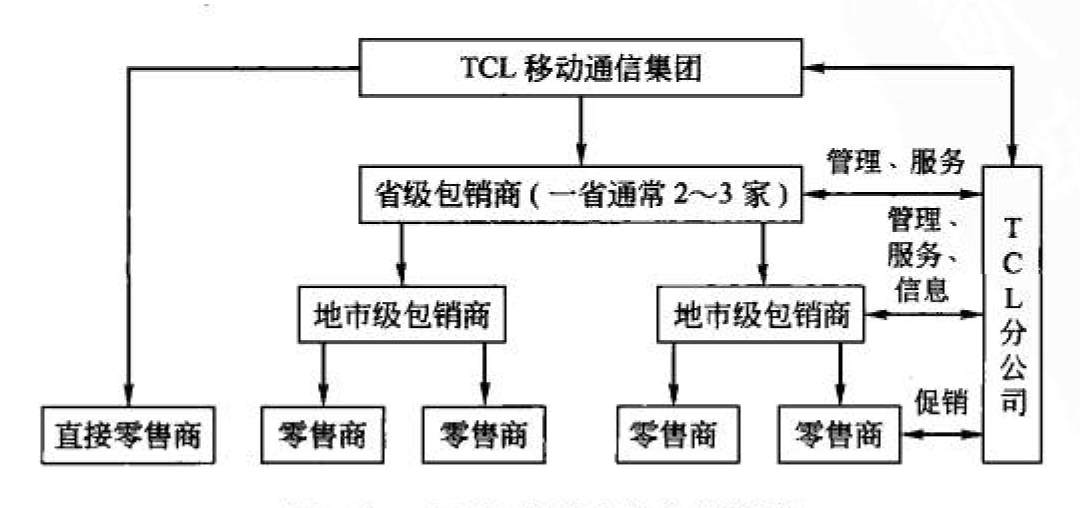


图 5-10　TCL 移动手机分销渠道

二、诺基亚分销渠道变革的历程

1. 摸索阶段

诺基亚分销渠道的建设并不是一蹴而就的，中间经历了长达四年的不断摸索和挫折。事实上，正是这四年的摸索和挫折使得诺基亚“精耕”自己的渠道，适应着中国的特殊国情，将自己原本的弱项锻造成无可替代的竞争优势。

2000年时，诺基亚在渠道管理上采用的是全国总代理制。对于缺乏本地分销渠道基础的厂家，这种模式可以在最短时间内在全国大多数地区的大中城市铺货上柜，但同时缺点也非常明显：渠道成本高及产品终端价格虚开；销售终端主要局限在一级城市和二级城市，小城镇和广大农村地区难以覆盖等。

虽然缺点明显，但依靠产品过硬的质量和准确的定位，以及鲜明而人性化的终端和品牌形象，诺基亚迅速成为中国手机市场上的领头羊，和摩托罗拉等国际品牌牢牢占据着近9成市场份额，国内的手机制造商显然无法与之抗衡。

但到2003年，总代理制的缺陷集中暴露出来。这一年是国产手机的翻身年，前10个月的销售份额就已创纪录地超过60%，占领了二、三级市场。有鉴于此，诺基亚开始推动全国总代理转型。全国总代理必须进行渠道重建，增加网点，努力覆盖更广泛的市场区域。同时，诺基亚还关注到中国手机市场上出现的一连串的新型渠道模式，手机大卖场、专业连锁店和家电连锁企业等新生力量成为手机经销渠道的有力介入者。2002年，诺基亚在内部成立了一个DRP（DirectRetail Program）小组，专门负责向各个大卖场供货。2004年，诺基亚的直供力度进一步加大，与国美、苏宁签订了全国性的直供协议，向其所有的连锁店直供产品。诺基亚依靠不断调整自己的渠道策略，获得了高速增长和大量的市场份额。但由于没有差异化的渠道模式，虽然诺基亚在产品和宣传上实力雄厚，却不能将对手“远远甩在身后”，诺基亚的进一步发展面临渠道“瓶颈”。

2. 整合阶段

为了弥补原有各种渠道策略的不足，2004年诺基亚对渠道进行了适合中国特色的大幅度变革，变革的中心目标就是：整合——既保留全国总代理，也采用省级代理制，再强化零售终端管理，即采取直供大零售连锁方式，如图5-11所示。三方整合的工作在2004年内完成。整合后的诺基亚供销渠道如同一张“巨网”，诺基亚分公司、代理商运营商以及各大卖场连锁店成为其中主要的节点，这些节点之间既相互关联又自成体系，将各级市场终端容纳，使得诺基亚渠道的覆盖面、渗透力都大幅增加。诺基亚产品的市场流通时间大大缩短，畅通的渠道为诺基亚的业绩打下坚实基础。

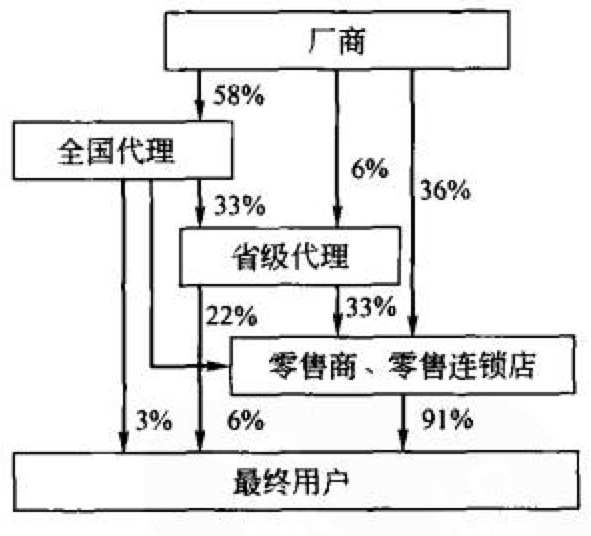


图5-11 诺基亚整合分销渠道

三、诺基亚手机营销渠道变革之后的管理策略

确定分销渠道变革的总体思路之后，公司要在销售组织结构、渠道成员选择、渠道管理和渠道成员激励、营销渠道流程的管理和分销渠道的绩效评估等方面实施有效管理，以保证分销渠道变革的持续，维护和发展自己的核心竞争能力。

1. 销售组织结构

诺基亚手机销售主要依靠批发商网络。为了进一步抢占市场，诺基亚公司在分销渠

道上应由过去单纯依赖批发商的销售模式全面转向零售战略。以这种全新的零售网络销售，诺基亚公司将会降低销售成本，增加产品的市场覆盖率，进一步增强竞争实力。

（1）直营制的销售体系

各种渠道模式各有优缺点，本身没有好坏优劣之分，能因地制宜、协同发挥最佳的渠道竞争能力，就是最佳的手机营销渠道模式。以四川成都市场为例，诺基亚公司可采用直营制的销售体系（密集销售网络模式，见图 5-12）。

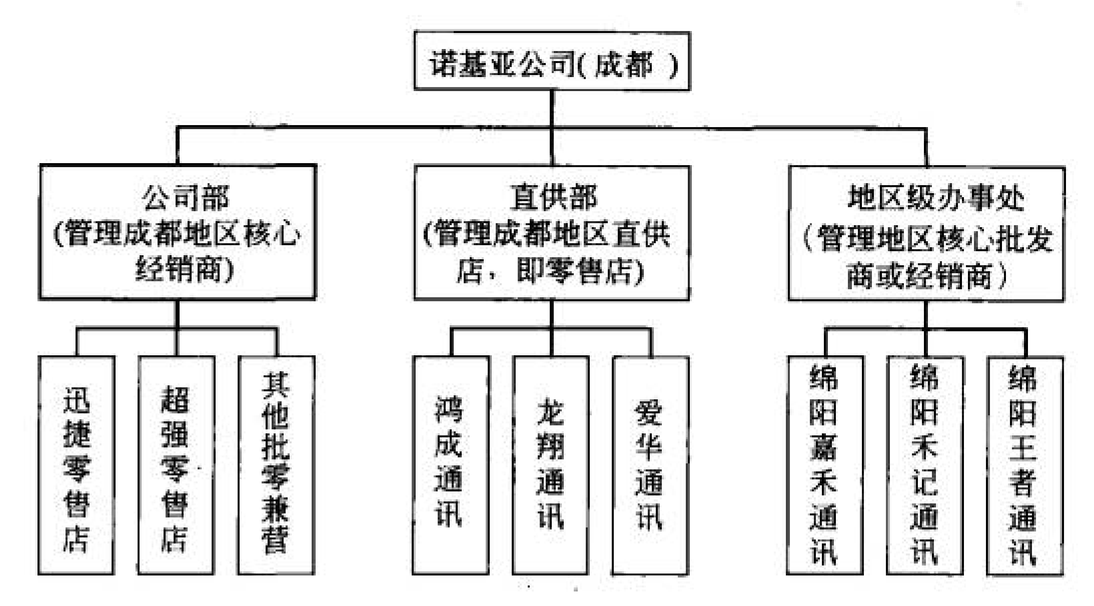


图 5-12　分销渠道结构示意图

一级渠道为主，二级渠道为辅。直接面对零售终端，即诺基亚公司对成都地区原有的大型批发商（如迅捷、超强等）继续支持他们的零售业务，不再支持他们的批发业务；在成都市成立直供部，直接对零售店供货，实行市场的完全覆盖；在地级城市建立办事处，选择一个核心批发客户（覆盖指定的区域市场，直接给零售店供货），直供区域前 2～4 位的零售商（即公司直接对大型零售店供货），并加强市场工作，待市场和零售商完全熟悉后，可实行市场的完全覆盖（即取消核心批发客户，对全部零售店进行直接供货）。

（2）组织结构的确定

诺基亚公司的组织结构如图 5-13 所示。

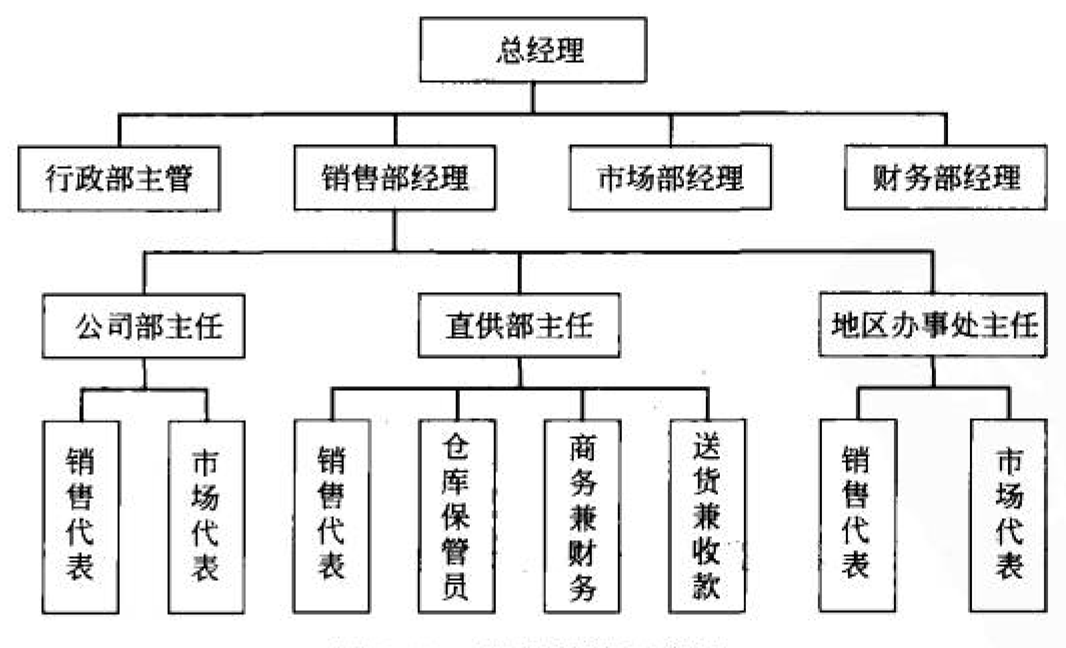


图 5-13　组织结构示意图

2. 渠道成员选择

（1）经销商级别

① 直供店。所有与诺基亚公司直接合作的零售店，即成为直供店。

② 核心经销商。在重点销售区域内具有销售实力，实行连锁零售经营，并与诺基亚公司真诚长期合作的大型经销商。

③ 核心批发商。在指定销售区域内由诺基亚公司指定的，有固定的手机分销渠道，并愿首选从诺基亚公司进货的手机批发商（每个地级城市选择一个，划区域经营）。

（2）经销商的评定标准

手机经销商往往会销售各种品牌的产品。若经销商对诺基亚的产品比较了解（这是前提）且重点推荐，此类经销商对诺基亚公司来说就是有利的无形资产。经销商的评定标准：当地市场开拓能力强并有很好的发展前景；在当地有长期的发展战略和具体的实施计划；经销商的评定标准：核心价值观与公司相近，有认同感；与诺基亚公司真诚合作，配合性好并愿意长期合作；企业形象良好，有较好资信状况，合法经营，无不良记录。

3. 渠道管理和渠道成员激励

渠道扁平化，要求诺基亚公司完成以下 3 个转变：①观念的转变，树立服务能力即赢利能力的观念，加强零售终端的助销活动；②行为的转变，贴近最终用户，提高服务，要踏踏实实地做市场工作，重视零售；③角色的转变，成为价值链中的重要一环。

（1）分销渠道及终端顾客的管理办法

手机销售终端大致有百货商场、大型电器连锁店、大型电信城、手机连锁店、品牌专卖店、小型手机店等。各种终端发展不平衡，销量有向少数大型店集中的趋势。目前，手机连锁店可谓异军突起，有 60% 以上的手机通过手机连锁店销售。抓住这些大零售，也就抓住了终端市场的重点。

终端顾客资源的开发利用及管理操作流程如下：

① 购买本公司手机的顾客除得到手机及相应的配套产品之外，还会得到一定数量精美的签名介绍卡；

② 他们的朋友可凭他的签名卡除得到手机及相应的配套产品之外还可获得一些具体的利益（如：一定的折扣、积分或小礼品等）；

③ 当他们（常客）的签名卡使用达到一定数量的时候，本公司给予一定的利益奖励；

④ 选择出一定的优秀人选（种子顾客），为他们创造一个受奖（精神与物质相结合）的机会，使他们觉得受到了重视。

（2）掌控零售终端

所谓终端市场，就是分销渠道的末端，是诺基亚公司的产品“出口”。它担负着承上启下的责任。承上就是上联诺基亚公司、核心批发客户，启下就是下联消费者。掌控零售终端主要表现在：零售店对促销活动配合的紧密程度和新产品上柜的速度。

① 抓大店，要销量。手机零售店有 6 种业态：闹市集中型、社区服务型、通信市场批零型、商场手机专柜型、运营商厅型、连锁店型。6 种业态不可能都掌控，只能掌控重点部分，抓大放小，对零售店按照销售量进行如下 ABC 分类。

- A 类店的销量最大，大于 500 台/月，大型连锁零售店。
- B 类店的销量其次，小于 500 台/月，大于 100 台/月，手机（品牌）专卖店。
- 其余的店就是 C 类店，小于 100 台/月，手机零售铺面。

其中 A 类店和 B 类店的销量总和，应该相当于本地总销量的 80% 以上。诺基亚公司只要抓住了 A 类店、B 类店，就抓住了市场的主流。A 类店因为销量比较大，诺基亚公司应全面覆盖，B 类店应部分覆盖，C 类店应选择覆盖。

② 抓形象店，要宣传。诺基亚公司还要掌控在本地有影响力的零售店，如运营商的营业厅、连锁店、商场中的手机专柜等。

③ 抓特色店，要忠诚。零售店的经营策略有三种：价格策略、差异化策略、集中型策略。诺基亚公司要了解这些店的经营策略，培养、抓住主销自己产品的特色店，以便占领市场的制高点。占领了这些特色店就找到了市场的同盟军，找到了忠诚的伙伴。

（3）开展终端助销活动

加强对零售市场的培育，业务人员深入终端市场与零售商进行广泛的沟通，在产品展示陈列、现场广告促销等方面给予有力支持。包括：产品陈列与展示、POP 广告开展、现场促销活动、培养良好的营业口碑等。

（4）稳定价格

规范价格管理体系的目的在于保障经销商的利益，让经销商经营手机的利润较高，有效保护商家的信心。可以采用“金字塔形”序列统一价格体系，建立统一的地区代理批发价、零售最低限价、建议零售指导价，而利润空间由上至下递增。给经销商一定比例的促销费用，让经销商去投入，同时建立经销商费用报销程序与管理制度加以监控，这样销量越大的经销商得到的广告支持也就越大，自己投入的精力和情感也就越大，这种投入也可使诺基亚公司和商家更为紧密地捆绑在一块形成“战略联盟”。

① 企业的渠道价格政策。诺基亚公司的价格政策有以下 3 种：对直供店的单一价格政策；对核心经销商和核心批发商的统一送货价格政策；对消费者的统一零售价政策。

② 维护价格稳定的策略。主要应做好以下几个方面：提升产品品牌形象，拉动消费者需求，为有效避免价格竞争和渠道冲突奠定基础；奖惩分明，实施严格的分销渠道管理；渠道内部化，实现销售利益的永久共享。

（5）预防窜货

渠道控制中最常见的冲突要算是区域之间的“窜货”问题，诺基亚公司采取产品编码和顾客服务回执卡双重控制的办法。

诺基亚公司的分销协议中最重要的一款就是合理划分市场，为每一条渠道和渠道中的每一个成员指定专门的目标顾客群和销售任务。窜货的解决原则：打击恶性窜货，默许自然性窜货和良性窜货。

（6）渠道成员激励

诺基亚公司采用两种形式激励经销商：直接激励和间接激励。直接激励指的是通过给予经销商物质、金钱的奖励来激发经销商的销售积极性，从而实现公司的销售目标；间接激励指的是通过帮助经销商获得更好的管理、销售方法，从而提高销售业绩。

① 间接激励。通过帮助核心经销商、核心批发商进行销售管理，以提高销售的效率和效果来激发其积极性。诺基亚公司和渠道成员之间的合作可用来激发渠道成员的积极性，常用且有效地合作方法见表 5-11。

表 5-11　诺基亚公司面对渠道成员的合作方法

序号	方　法
1	合作广告补助，对添加货架、促销展示、走道陈列等内部展示的报酬，支付店铺固定设备的费用，对新开店铺或原有店铺改进的资助，赠券管理的津贴
2	对各种仓储功能的津贴，支付橱窗展示（包括安装）的费用，对特殊周年庆祝出资，各种促销补助

序号	方法
3	设置检查存货和开展促销活动等特派人员
4	演示器，提供店内及橱窗展示材料，赠品
5	当地调研工作，快捷的售后服务
6	针对顾客的寄回购买凭证的促销，针对顾客和店员的奖励，对店铺人员关爱的资助，在广告中刊登出店铺和经销商的名称
7	提供销售方面的培训，销售人员的培训，销售竞赛，通报表扬优胜者

② 直接激励。通过给予物质和金钱奖励来肯定经销商在销售量和市场规范操作方面的成绩，实践中诺基亚公司采用过程返利和销量返利两种形式奖励经销商的业绩。激励经销商销货的措施见表5-12。

表5-12　激励经销商销货的措施

措施	说明
价格折扣	现金折扣：核心经销商和批发商当天付款，享受5%的现金折扣，月底返利
	月度奖励：核心经销商和批发商享受1%的货款折扣，月底返利；超过当月销售任务的部分按1.5%的比例返利
	季度、年度、不定期奖励：具体额度由公司根据当时情况制定
市场启动基金	给核心批发商一个市场报销的额度，用于调动批发商在各个环节的能动性，具体额度由公司根据当时情况制定
库存保护	使核心经销商和批发商保持适度的库存量，以免断货，减少竞争品进入的可能性，具体细则仍参照原核心经销商价格保护的计算办法
开拓市场	激励经销商扩大业务量，增加出货点，具体额度由公司根据当时情况制定
设立专项奖励	设立合作奖、开拓奖、回款奖、信息奖、单款机型销售奖，具体额度由公司根据当时情况制定
销售奖励	直供店和核心经销商参加公司的促销活动，并遵守公司的活动细则，给予相应的奖励，奖励办法按该活动的奖励细则执行(不定期，不定机型)
补贴	协作力度补贴：针对经销商对本公司手机的陈列情况，如陈列数量、场所、位置、货架大小等来决定给予一定补贴，具体额度由公司根据当时情况制定

销售返利，尤其是明返，还有严重的副作用，可能为经销商实施低价越区销售（即杀价、窜货）酝酿机会。因此，公司的销售人员、市场人员应随时监控市场的零售价和批发价（批发价只存在于地区级城市），监管经销商严格执行诺基亚公司的价格政策，奖惩措施严格执行。

4. 营销渠道流程的管理

（1）物流管理

由于产品与消费在时间与空间上的分离，诺基亚公司必须考虑如何适时、适地、适量地将产品交付到消费者手中，这使得物流管理必不可少。随着市场竞争的加剧，企业建立竞争优势的关键已经由节约成本的第一利润源泉、提高劳动生产率的第二利润源泉转向建立高效的物流系统的第三利润源泉。

（2）资金流管理

资金是渠道运作的血液，诺基亚公司必须加强资金流管理，保证渠道运作的顺畅。

① 资金流管理的误区：滥用推广费；滥发授信额度。

② 资金回收注意事项如下。

a. 严格执行赊销政策。

b. 严格执行信用调查和评估。调查客户的信用度可采用“客户信用评价法”，如表5-13所示。

表 5-13 客户信用评价法

客户信用评价法
品质：是否有履行债务的道德诚意
能力：偿还欠款的能力
资本：债务人的财务状况
抵押：是否能够提供足够的抵押品
情势：偿还欠款的预期环境

c. 追款须及时；收款更要坚决果断。

d. 收款行为合法、多样。

e. 对销售人员和收款人员的培训和奖励，并激励合作客户回款。

③ 资金回收的工作步骤如下。

a. 回款工作制度化，确定回款目标，制定回款政策。

b. 实行目标管理，将企业总体的回款目标层层分解。

c. 将回款情况及时反馈。

（3）信息流管理

① 信息沟通内容。诺基亚公司必须收集与销售有关的一切信息，加强与经销商、消费者及其他相关主体的信息沟通。信息沟通的内容包括：宏观信息、竞争对手信息、客户信息、公司信息等。

② 信息沟通路径。信息沟通的方式或途径主要包括：内部报告制度、客户数据库、销售代表的例行巡视和拜访、渠道成员会议、互联网络及公司简报等。

5. 分销渠道的绩效评估

为适应行业环境和销售策略的变化，诺基亚公司应注意评估分销渠道，以求提高渠道绩效与降低成本，并随时注意各经销商的营运绩效。

（1）考察绩效的因素

经销商和诺基亚公司作为不同的经济实体，在分销渠道中处于不同的位置，站在诺基亚公司的角度来度量分销渠道的绩效时，应该考察的因素包括：渠道的销售绩效、渠道对利润的贡献、经销商服从度、经销商能力、经销商适应能力、经销商对增长的贡献、顾客满意度等。

（2）衡量渠道成员财务绩效的方法

贡献率法适合诺基亚公司，它可以帮助比较各种不同的销售方式、各条不同的分销渠道（主要是直供点、核心经销商及核心批发客户三类）以及各个不同的经销商对净利润的贡献度。这种方法把与渠道有关的所有成本分为4类：固定成本、变动成本、直接成本和间接成本。

具体计算办法见以下公式：

$$渠道贡献率=净利润/销售收入\times100\%$$

$$净利润=渠道净贡献-间接固定成本$$

渠道净贡献=销售收入—间接变动成本—直接变动成本—直接固定成本

渠道贡献率越大，表明该渠道成员的财务绩效越好，对诺基亚公司的利润贡献也越大。该计算方法可以指导诺基亚公司有效地分配市场推广资源，从而使销售量最大化。

（3）渠道成员满意度评估

诺基亚公司的服务水平是能否留住分销商的关键因素，而且渠道成员之间对对方的服务是否满意，对渠道的存在和发展有十分重要的意义。可以从以下4个标准来评价诺基亚公司的物流服务水平。

① 产品供应能力。当客户需要产品时，诺基亚公司提供产品的能力。这主要是考核库存中的供货占全部供货的比率或在规定的时间内能够完全完成的订单占全部订单的比率。

② 适应能力。物流灵活地满足客户特殊要求的能力以及避开错误及危险的能力。

③ 信息支持能力。准确、及时地提供关于客户订单信息的能力，包括存货情况、订单情况及运输情况等。

④ 产品生命周期支持能力。在一个产品生命周期内，诺基亚公司的物流系统对产品的支持能力，包括技术支持、售后服务等。

不断地根据竞争需要和消费者需求的变化，结合企业自身经营目标，经过对分销渠道持续性的变革与管理，诺基亚建立了适应市场环境的稳定可控的强大分销渠道体系，并采取科学系统的管理方法提升渠道效率，大幅度增加零售终端和消费者满意度，维持了其作为市场领导者的稳固地位。截至2006年上半年，诺基亚市场份额突破30%，创历史新高并遥遥领先于其他对手，引起业界对其分销渠道管理的诸多研究甚至效仿。

分销渠道是营销组合中一个不容忽视的重要因素，它直接影响着其他营销要素的实施效果，并最终影响着诺基亚公司的整个营销战略和经营战略的实现。

诺基亚公司良好的分销渠道有如下特征。

① 能够配合诺基亚公司的营销计划，在不同时期，不同区域，达到预期的销售效果。

② 渠道顺畅，能迅速地将产品快速配售于消费者。

③ 能较为准确地提前传达市场的信息或销售的预测，以作为营销的依据。

④ 能够掌握销售趋势，使诺基亚公司易于调整存货水平，而有效地善用营运资金。

2005年10月，诺基亚在华生产企业手机产量突破2亿部大关。过去20多年中，诺基亚在中国取得了深入而全面的业务发展，并与中国的移动通信产业共同成长。2004年，诺基亚在赢得中国整体手机市场份额第一的同时，还赢得了大中国区3G设备市场份额的第一。2005年前9个月，诺基亚在大中国区销售2300万部手机，与去年同比增长77%，销售额超过33亿美元，预计在中国内地、香港和台湾的总体市场份额超过30%。[1]

渠道建设和管理既非一蹴而就，也非一劳永逸的事。加之分销渠道运作的环境千变万化，渠道系统中的网络随时可能出现问题，因此，诺基亚公司已将分销渠道变革及管理提升到竞争战略的层面，其完善分销渠道的设想也受到总公司高层管理人员的直接关注。经过充分的分析，赵总监对诺基亚的发展历程及其动因，以及未来渠道构建该何去何从等都有了一个较为全面的概念，于是他深深舒了口气，合上电脑往外走去。

[1] 诺基亚演绎完全移动个性生活，http://it. sohu. com/20051228/n241181387. shtml。



案例点评

手机市场之争，对于强势品牌来讲，实质就是渠道的竞争。长期以来，诺基亚公司在手机市场上沿用的是经销制分销渠道体系，即其产品首先销售给几家大型经销商，这些大型经销商把手机批发给省级的经销商，后者将手机批发给当地批发商（或零售商），批发商再批给零售商，零售商把手机销售给消费者。这种经销制销售体系的缺点是渠道距离比较长，手机代理商与零售商、消费者沟通起来比较困难。

在市场竞争日益激烈的今天，分销渠道已成为企业取得竞争优势、提高销售能力的重要砝码，正因为如此，越来越多的企业把分销渠道当作企业的无形资产，将渠道的建设与维系当作大事来做。尤其是作为手机行业的领导者，诺基亚拥有强大的品牌优势，其产品必须保持在零售终端无所不在的覆盖和充足的库存，从而维持其市场份额第一的地位，而它所需要的庞大的资金流和信息流需要大规模分销渠道来提供，所以它须根据企业自身特点和竞争要求，建设平衡的、易于掌控的、可维系的渠道体系。

案例通过对行业环境的描述和对诺基亚公司原有分销渠道的分析，以诺基亚公司在新的市场环境下，如何建立高效率、低成本的分销渠道为主线，从 5 个方面进行阐述：渠道模式的选择、渠道成员的选择、渠道管理和渠道成员的激励、营销流程的管理、分销渠道的绩效评估，从而使渠道网络化，遍及市场各个角落，企业控制渠道，激励渠道成员，渠道建设达到使“产品无所不在”的终极目的。

建立直营制分销渠道体系，可以缩短诺基亚公司和零售商、消费者之间的感情距离，提高铺货率，提高产品的上柜率；增加对零售店的细心培育，在产品展示陈列、现场广告促销、及时补货等方面给予有力支持，处理好诺基亚公司与零售商的利益关系；重视大零售，并提供一系列销售和产品相关的培训；加强在终端市场的促销活动，直接架起诺基亚公司和消费者之间的桥梁。建立平衡可控的、有执行力的分销商体系，诺基亚公司也由此加大了对大多数零售终端的直接控制。重视零售商和消费者，树立起与零售商“双赢”、使消费者满意的经营理念。但应注意的是，“短距离”并不应是最终目的，重要的是最大限度地满足零售商与消费者对诺基亚的需求。诺基亚渠道变革的案例再次证明在中国终端电子消费品市场上“渠道为王”的规律。

案例扩展一：诺基亚分销渠道差距分析

一个完整的销售过程，即是完成产品从制造商经分销渠道到最终用户的转移过程，正是在产品权利转移过程中出现多角色的参与和分工，才使得在多角色合作中出现与理想状态的差距（GAP），渠道差距简要模型把可能出现差距的环节为分 GAP1、GAP2、GAP3（见图 5-14）。

关于 GAP1，诺基亚作为全球最为成功的移动电话生产商，在供应链管理上有着独到之处，在对直接客户如全国代理商的管理上有足够的能力和经验。有几个全国代理商是诺基亚的全球合作伙伴，更是有多年的成功合作经历。基于这样的假设，赵总监认为在渠道差距分析模型中，GAP1 不是导致当前渠道问题的关键因素。

关于 GAP3，主要表现在：多层次分销、二级分销商的忠诚度和分销利润的快速降低；不稳定的零售和批发价格；全国代理商对区域市场的低渗透率。

简单的分析后，诺基亚发现 GAP2 才是导致诺基亚渠道出现种种原因的关键所在，必须围绕

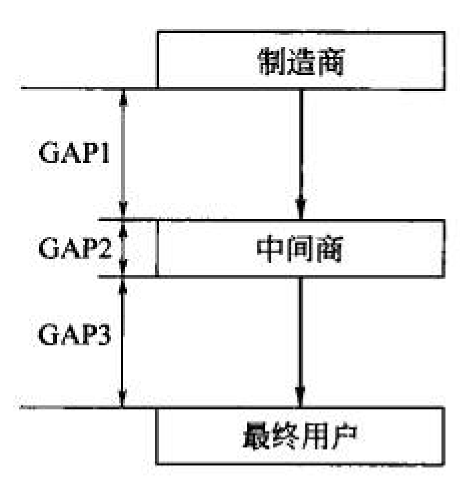



图 5-14　渠道差距简要模型

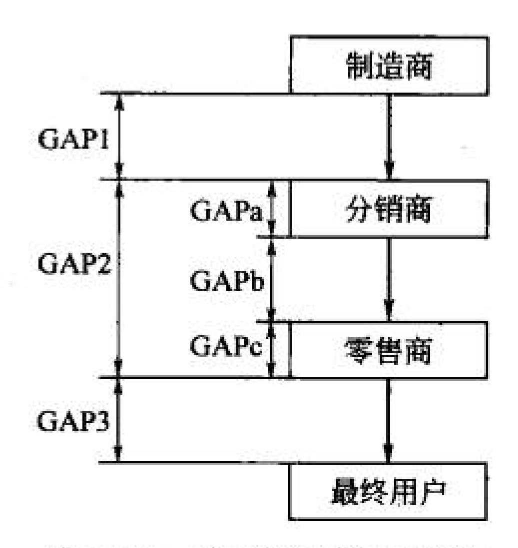


图 5-15　渠道差距细分模型

GAP2 详尽分析，找出问题所在，为未来变革奠定基础（见图 5-15）。

1. 差距类型 GAPa

渠道的供给通过渠道成员行使渠道流来完成，渠道流的效率决定产出效率。所谓的渠道流就将所有的渠道成员贯穿起来，按照产品从制造到消费者的流向，实物流、所有权流和促销流是前向流程，在渠道中依次从制造商流向批发商、零售商和顾客，订货流、付款流是后向流程，分别由渠道中的后一成员流向前一成员，而谈判流、风险流、资金流和信息流则是双向流程，相互发生在渠道每两个交易成员之间。

诺基亚总代理商，其执行渠道流的情况如表 5-14 所示。在通用的渠道流的基础上，根据移动电话分销的特点，给出移动电话分销渠道所需的主要渠道流，并对每个代理商执行渠道流的表现进行打分，将代理商渠道流的功能分为两大部分，即对上游客户和对下游客户。

表 5-14　代理商能力评估一览表

渠道流的功能		中邮普泰	蜂星	神州数码
上游客户	市场覆盖	2	4	4
	物流	2	2	3
	销售	4	4	3
	订单	4	5	5
	库存	3	5	5
	信息收集	2	3	3
	平均分	3	4.2	4
下游客户	产品配给	3	4	4
	物流	2	2	2
	融资	5	4	3
	客户服务	2	3	4
	运营商	4	2	2
	渠道管理	2	4	4
	平均分	3.0	3.2	3.2

注：按照各代理商的实际表现打分，3 分为合格，5 分为满分。

从表 5-14 中还可以发现，代理商在对上游客户的服务能力和水准上通常是高于对下游客户。原因在于：上游客户的数量有限，数量一般为 3～4 个；上游制造商有更多的交流经验。

此外，从表 5-14 中还可以看出，各大代理商的销售、订单、处理与运营商关系的能力强于

其市场管理和服务方面的能力。各大代理商更多的体现为还仅仅是传统意义的批发商，而不是具有强大增值能力的代理商，而且在其最基本的销售职能上，也由于其高分销成本而大大减少了合理的分销利润空间。

2. 差距类型 GAPb

国内手机零售终端可分为：连锁店、独立移动电话零售店、独立电子产品零售店、营业厅、百货公司等几大类，其中 80% 为独立的手机零售店，销量更占 70% 以上。以一家普通的独立零售店——Q 电信为例来研究其经营状况的变化过程，从而获得零售终端变化的第一手资料，同时 Q 电信身份的普遍性也使分析结果具有代表性。

Q 电信是一个老牌手机零售店，经营手机零售业务超过 8 年。如表 5-15 所示，其月平均毛利额从 1999 年的 1.4 万元增长到 2003 年的 1.7 万元，但是其日库存成本却由 1999 年的 1.13 万元急剧上升至 2003 年的 5.41 万元。这说明利润的略有增长是以大量成本投入为代价的，而造成这种局面的背景是零售业的恶性竞争和渠道的巨大压力。

表 5-15 Q 电信财务报表摘要

年度/年	1999	2000	2001	2002	2003
月平均销量/台	43	56	80	112	171
月平均营业额/万元	16.3	19.9	22.4	26.6	30.4
月平均毛利额/万元	1.4	1.5	1.5	1.7	1.7
月平均毛利率/%	8	8	7	6	5
日平均库存量/台	3	6	10	17	32
日库存成本/千元	11.3	21.3	28	38.9	54.1

作为一个普通零售商，Q 电信希望能得到外界的支持，以改善其日益恶化的经营环境，如：及时的小批量供货；齐全的产品种类；价格的保护或者良好的渠道控制；直接市场支持。

3. 差距类型 GAPc

对于国内分散和为数众多的零售商来说，获得要求严格的诺基亚零售发展计划支持的零售商数量不会超过全部零售商总数的 10%，而这不超过 10% 的零售商的移动电话销量占有市场容量不会超过 20%。大量的国产品牌进入市场，它们的零售支持计划因提供的支持内容更多、覆盖范围更广显得更有吸引力和可操作性。这就直接导致诺基亚原有的零售合作伙伴受到冲击，而且更多的没有得到充分支持的广大零售商的忠诚度也发生了改变。

4. 差距分析小结

通过运用差距分析法对诺基亚手机分销渠道的分析，可以得出以下的结论。

① 产生渠道差距的原因主要来自两个方面，即社会和经济环境的不成熟和管理上能力不足。

② 差距类型 GAPa，产生的原因是来自于成本过高和管理上的落后；对于 GAPb，诺基亚渠道的现状是 SOS<SOD，即服务供给小于服务需求；对于 GAPc，诺基亚需要引入新的零售商支持计划，改善零售终端对诺基亚的忠诚度。

差距分析的结果说明，诺基亚分销渠道差距产生的主要原因是管理能力不足，所以其改进策略如下。

① 建立渠道物流和监控体系来改善 GAPa。

② 引入地区代理商使分销层次扁平化以改善 GAPb。

③ 增加直供零售商和直供客户来改善 GAPc。

案例扩展二： 分销渠道变革

分销渠道不是一成不变的，新兴的批发机构和零售机构不断涌现，全新的渠道系统正在逐步形成。当消费者购买方式发生变化、市场扩大、新的竞争者兴起和创新分销渠道出现以及产品进入市场周期的后一阶段时，便有必要对渠道变革。

1. 分销渠道变革的原因

（1）出现了新型的营销渠道

新型的营销渠道会引起更多新顾客的关注，并且会重新定义生产成本或服务标准。在网络技术发展的今天，直邮广告已经成为最节约成本的广告形式之一。

（2）最终用户对渠道服务不满意导致更换渠道成员

对不满意的最终用户进行调查、分析，可以找到让顾客不满意的原因。如果确实是因为渠道成员没有能力提供生产企业服务的要求，生产企业就可以更换渠道成员，这往往会让企业获得更大的机遇。

（3）中间商的发展计划与市场企业战略不符

大多数渠道成员是生产企业的外围组织，其自身的发展计划不必受生产企业发展战略的影响。一旦中间商的发展计划与生产企业的发展方向不符，如：中间商决定将销售重点放在生产竞争对手上，会分散中间商对生产企业产品的关注度，甚至阻碍生产企业的销售。

（4）进入新的细分市场

细分市场是生产企业寻求发展的重地，生产企业必须保持市场敏感度，抢先进入新出现的细分市场，成为领导者。

（5）交往界面的亟待更新

生产企业内部的业务重整会带来生产企业绩效的大幅度提高，同样，为了提高渠道系统及渠道成员的绩效，也有必要在渠道以及与终端客户交往的界面上实现再整顿。

2. 确定营销渠道改进的层次

（1）增减个别渠道成员

在考虑渠道的调整和改进时，通常会增减某些中间商。在作出这些决策的时候要进行渠道改进分析，常有：渠道结构调整分析、边际问题分析、中间商替换影响分析。

（2）增减某些市场渠道

偶尔会出现很多经销商不能完成销售任务的情况，这种结果往往是由于生产企业设定的目标与实际不符造成的，但也不排除其他原因造成的经销商懒惰或有意抵抗。

生产企业有权利减掉不合格的市场渠道，但是必须考虑删减市场渠道带来的下列负效应。

① 为保持一定的库存，减少渠道意味着缩减生产。由于制造费用和管理费用被分摊在较少的产品上，单位产品的生产成本将会提高。

② 可能闲置部分设备，引起有限资源的人为浪费。

③ 原来占有的一些市场机会可能会转到竞争者手中，增加了竞争企业的竞争实力。

④ 会引起其他经销商的不安和不稳定感。

（3）改进整个渠道系统

生产企业经营的产品要经历生命周期的四个阶段，对于不同阶段的产品，顾客的购买行为不同，因此渠道应该随着产品生命周期阶段的变化而调整。导入期，新产品或新款式一般由专业的渠道进入市场；成长期，随着消费者兴趣的增长，购买率会上升，会出现高成本销售渠道，如：专业连锁商店、百货公司；成熟期，随着各项增长的缓慢下降，一些生产企业会将其产品转移到低成本渠道中，如：大型综合商场；衰退期，会向更低的渠道，如：邮购商品、大减价商店等。

本章参考文献

[1] 黄朱毅. 国际渠道管理之研究——以信息业为例 [D]. 台湾："国立"台北大学企业管理研究所，2002.

[2] 李蕙如. 以代理理论与渠道配合度探讨制造商与渠道商的关系 [D]. 台湾："国立"台湾大学商学研究所，2000.

[3] 林桂鲜. 行销渠道成员激励影响因素之探讨与实证 [D]. 台湾："国立"台湾科技大学企业管理研究所，2000.

[4] Philip Kotler. 营销管理. 梅汝和等译. 北京：人民大学出版社，2000.

[5] Donald Katz. Just do it! ——透视耐克如何缔造运动王国. 麦慧芬译. 台湾：台湾智库文化，1995.

[6] 石鲐山. 行销渠道冲突与冲突解决机制之实证研究 [D]. 台湾：静宜大学企业管理研究所，1999.

[7] 杨云龙. 汪海：我比耐克差在哪. 科技智囊，2001，(10)：16-21.

[8] 叶日武. 行销学理论与实务. 台湾：台北前程企业管理有限公司，1997.

[9] 钟仁宏. 国际行销渠道研究——以高科技产业为例 [D]. 台湾："国立"政治大学企业管理研究所，1998.

[10] 白芫. 国产手机发动渠道二次革命 [N]. 南方日报，2002-11-15.

[11] 鲍勃·哈特利，迈克尔.W. 斯塔基. 销售管理与客户关系. 张永等译. 北京：机械工业出版社，2002.

[12] 陈涛，余学斌. 营销渠道系统决策研究的进展与思考. 武汉科技大学学报，2001，(3)：28-31.

[13] 菲利普·科特勒.营销管理. 梅汝和，梅清豪等译. 上海：上海人民出版社，1999.

[14] 冯海龙. 价值链战略管理模式研究. 经济管理，2002，(16)：40-45.

[15] 郭毅，梅清豪. 营销渠道管理. 北京：电子工业出版社，2001.

[16] 亨利·阿塞尔.消费者行为和营销策略. 韩德昌等译. 北京：机械工业出版社，2000.

[17] 卡利斯.Y. 鲍德温，金.B. 克拉克. 价值链管理. 北京新华信商业风险管理有限责任公司. 北京：人民大学出版社，2001.

[18] 劳伦斯.G. 弗里德曼，蒂莫西.R. 弗瑞. 创建分销渠道优势. 何剑云等译. 北京：中国标准出版社，2000.

[19] 彭雷清. 中国企业分销网络设计的三大误区. 广东商学院学报，1999，(2)：17-21.

[20] 彭瑞才. 手机产业应对产能过剩的五大策略. 通信信息报，2003-2-28.

[21] 秦良娟. 中西方营销代理比较及中国代理制运行中的问题和对策初探、中国软科学，1998.(3)：43-46.

[22] 杨阳. 孙卫民：后工业时代中国家电业渠道将有四大变革. 电器制造商，2002，(10)：25.

[23] 小威廉.D. 佩罗特，尤金尼.E. 麦卡锡. 基础营销学. 梅清豪等译. 上海：上海人民出版社，2001.

[24] 王朝辉. 营销渠道理论前沿与渠道管理新发展. 中央财经大学学报，2003，(8)：64-68.

[25] 杨慧. 21世纪营销渠道结构理论的重大变革. 江西社会科学，2002，(10)：168-170.

[26] 杨政. 营销渠道成员行为的整合模型. 南开管理评论，2000，(5)：18-26.

[27] 郑吉昌. 基于知识经济的企业经营方式与营销渠道的变革. 商业研究，2003，(10)：12-16.

[28] 周禄. 国产手机重级应打品牌战略 [N]. 通信信息报，2004-3-21.

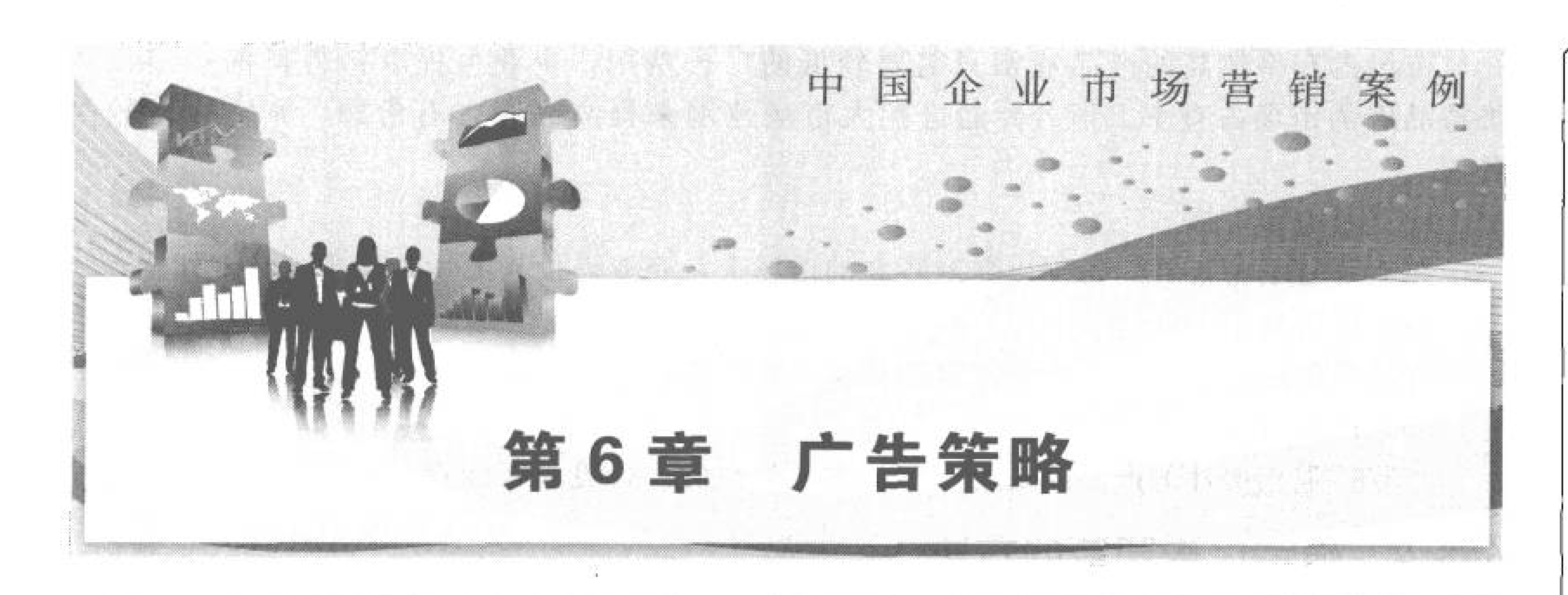
[29] Jacoby, J., Chestnut, R. W., Brand loyalty. measurement and management. New York：Wiley and Chichester，1978.

[30] Jose M. M. Bloemer，Hans D. P. Kasper. The complex relationship between consumer satisfaction and brand loyalty. Journal of Economic Psychology，1995，(16)：312-313.

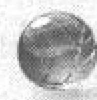
[31] Peter R. Dickson. Marketing Management (Forth Worth). The Dryden Press，1994.

[32] Stephen Keysuk Kim，Ping-Hung Hsieh. Interdependence and its consequences in distribution-supplier relationship：A distributor perspective through response surface approach. Journal of Marketing Research，2003，(2)：101-110.

[33] Susan Fournier，Julie L. Yao. Reviving brand loyalty：A reconceptualization within the framework of consumer-brand relationships. Intern J. of Research in Marketing，1997，(14)：452.



第6章 广告策略

 6.1 广告的定义

广告是广告主通过付费的方式，采用非人际的传播形式对观念、商品及劳务进行介绍、宣传的活动。包括4个层面的意思：①广告是一种付费的信息传播活动，传播的内容可以是商品信息、服务信息，也可以是观念信息；②传播的方式不是个体传播，而是通过媒介进行传播；③传播对象是人数众多、分布广泛的社会大众；④目的是影响公众的态度、观念和行为。

 6.2 广告的作用

广告一方面能用于建立一个产品的长期形象，另一方面，它能促进快速销售。具体来说，能起以下作用。

① 广告有助于提高产品和品牌的知名度。尤其是在新产品导入期和品牌成长的最初阶段，广告能在短时期内提高产品和品牌的知名度。

② 广告有助于建立产品和品牌的认知度。广告从消费者的需求出发，通过创意和表现向消费者展示商品和品牌的各种属性，传达品牌所凝聚的情感、情绪和体验，增进消费者对产品和品牌的认知。

③ 广告有助于建立消费者的忠诚度。广告促进品牌忠诚的模式可以概括为：认知—适用—态度—强化—信任—忠诚。

 6.3 广告预算

6.3.1 影响广告预算的因素

广告预算规定了计划期内从事广告活动所需要的费用总额、开支使用范围及具体使用方法。影响广告预算决策的因素有如下。

（1）产品所处的生命周期阶段

新产品通常需要投入大量广告，以建立品牌知晓和吸引顾客使用。而已有一定知名度的产品只需从销售额中提取一定比例，维持较低的广告投入即可。

（2）市场份额及消费者基础

市场占有率较高的产品通常只需要较低的广告费用，企业可提取销售额的一定比例维持品牌的市场占有率。但若要通过扩大市场范围来提高品牌占有份额，则需投入较高费用。

（3）竞争和干扰

在竞争对手密集且广告支出普遍较高的市场上，企业需投入大量预算建立品牌知晓。

（4）广告频率

将品牌信息传递给顾客所需重复的频率对预算将产生重大影响。

（5）产品可替代性

具有较强相似性的产品或日常用品，需要较高的广告投入，以建立差异化的品牌形象。

6.3.2 确定广告预算的方法

（1）量力而行法

这即是企业根据它所能拿得出的资金数额确定广告预算，也就是说其他营销活动的经费被优先分配之后，尚有剩余者再供广告使用。

（2）销售百分比法

这即是企业按照销售额或单位产品售价的一定百分比来计算和决定广告开支。使用销售百分比法确定广告预算的主要优点如下：

① 暗示广告费用将随着企业所能提供的资金量的大小而变化，促使注重财务的高级管理人员认识到企业所有类型的费用支出都与总收入的变动密切相关；

② 可促使企业管理人员根据单位广告成本、产品售价和销售利润之间的关系去考虑企业的经营管理问题；

③ 有利于保持竞争的相对稳定，因为只要各竞争企业都在让其广告预算随着销售额的某一百分比而变动这一点上达成默契，就可以避免广告战。

使用销售百分比法确定广告预算的主要缺点如下。

① 把销售收入当成了广告支出的“因”而不是“果”，造成了因果倒置；

② 用此法确定广告预算，实际上是基于可用资金的多少，而不是基于机会的发现与利用，因而会失去有利的市场营销机会；

③ 用此法确定广告预算，将导致广告预算随每年的销售波动而增减，从而与广告长期方案相抵触；

④ 此法未能提供选择这一固定比率的依据，比率选择随意性较大；

⑤ 此法不是根据不同的产品或不同的地区确定不同的广告预算，而是所有的广告都按同一比率分配预算，造成了不合理的平均主义。

（3）竞争对等法

竞争对等法指企业比照竞争者的广告开支来决定企业广告预算的多少，以保持竞争上的优势。采用竞争对等法的前提条件是：企业必须能获悉竞争者确定广告预算的可靠信息；竞争者的广告预算能代表企业所在行业的集体智慧；维持竞争均势能避免各企业之间的广告战；企业与竞争者生产、销售规模相仿，同属于一个层次。

（4）目标任务法

先明确广告目标，确定为达到这种目标而必须执行的工作任务，再估算执行这种工作任务所需的各种费用，这些费用的总和就是计划广告预算。目标任务法的缺点是没有从成本的观点出发来考虑某一广告目标是否值得追求这个问题。

6.4 广告目标

依据为达到告知、劝说、提醒、强化等不同目的，可将广告目标分为以下四类。

① 信息性广告，主要用于新产品的市场导入阶段。广告信息的主要内容是介绍企业及其产品的有关情况，目的在于树立企业及其产品的形象，诱发和建立基本需求。

② 劝说性广告，主要用于产品的成长期，尤其是存在竞争性的产品。广告信息的内容一般以产品的品质、用途、特色和用户利益为主，目的在于诱发消费者的消费欲望和购买行为，培养消费者对特定品牌的选择性需求，使其形成品牌偏好，促成产品的持续、大量销售。

③ 提醒性广告，主要用于产品的成熟期。广告信息通常以企业与产品品牌形象或消费提示为主，广告目的是提醒而不是通知或说服消费者购买，旨在使已有用户保持对产品的记忆，继续购买产品。

④ 强化性广告，这类广告主要是通过告知顾客他们做出了正确的选择，强化现有顾客的信心。

6.5 广告媒体

6.5.1 媒体的特性

媒体计划人员在选择媒体种类时，需了解各媒体的特性。

① 报纸的优点是弹性大、及时，对当地市场的覆盖率高，易被接受和信任；缺点是时效短，转阅读者少。

② 杂志的优点是可选择适当的地区和对象，可靠且有名气，时效长，转阅读者多；缺点是广告购买前置时间长，有些发行量是无效的。

③ 广播的优点是大量使用，可选择适当的地区和对象，成本低；缺点是仅有音响效果，不如电视吸引人，展露瞬间即逝。

④ 电视的优点是视、听、动作紧密结合且引人注意，送达率高；缺点是绝对成本高，展露瞬间即逝，对观众无选择性。

⑤ 直接邮寄的优点是沟通对象已经过选择，而且媒体形式灵活；缺点是成本比较高，容易造成滥寄现象。

⑥ 户外广告的优点是比较灵活，展露重复性强，成本低、竞争少；缺点是不能选择对象，创造力受到局限。

6.5.2 媒体的选择

企业媒体计划人员在选择媒体种类时，需考虑如下因素。

① 目标沟通对象的媒体习惯。例如，生产或销售玩具的企业，在把学龄前儿童作为目标沟通对象的情况下，绝不会在杂志上做广告，而只能在电视或电台上做广告。

② 产品特性。不同的媒体在展示、解释、可信度与颜色等各方面分别有不同的说服力。例如，照相机之类的产品，最好通过电视媒体或互联网做活生生的实地广告说明。

③ 信息类型。不同类型的信息对媒体选择的要求也不同。例如，宣布明日的销售活动，

必须在电视台或报纸或网络上做广告；而如果信息中含有大量的技术资料，则必须在专业杂志上做广告。

④ 成本。不同媒体所需成本也是一个重要的决策因素。电视是最昂贵的媒体，而报纸则较便宜。不过，最重要的不是绝对成本数字的差异，而是目标沟通对象的人数构成与成本之间的相对关系。如果用每千人成本来计算，可能会表明在电视上做广告比在报纸上做广告便宜。

6.5.3 媒体的发展

在广告的推动之下，近年来媒体市场发生了翻天覆地的变化。媒体技术日新月异，新的媒介形式不断出现，部分传统媒体也将新的媒介技术嫁接到自己身上，媒介的兼容性、整合性得到加强。

传媒技术的进步将催生更多的传播工具，如 3G 网络、数字电视、条形码传输和 3D 电视等技术趋于成熟并得到快速普及，将极大地丰富广告的创意和表现形式，为广告提供更多的生产空间。

传播工具的网络化趋势进一步增强，对媒介资源进行整合，实现传播工具的网络化，以求对受众进行最大限度的有效覆盖。

终端媒介的兴起。终端媒介主要指销售终端，如超市、卖场等内的电视、广播、海报、宣传单等。终端媒介的受众具有很强的针对性，受众本身有强烈的需求和购买欲望，在终端对消费者进行诱导和劝服能达到事半功倍的效果。终端媒介上的广告具有即时性的效果，能够感染消费者的情绪，改变他们对产品和品牌的态度，影响到他们的购买决策。

手机无线平台的媒介整合。手机是现代人必备的随身通信工具，一度被誉为电视、广播、报纸和杂志之外的“第五媒体”，手机带来的不仅仅是一种媒体传播方式，更是人类整体生活方式的变革。手机媒体集分众性、交互性、即时性、定向性、移动性、随身性和私密性于一身，可以通过用户的基本属性，对用户进行识别分类，向用户传送量身订制的信息内容，精准到达广告受众；用户可以通过手机对广告内容作出即时的反馈，表达其意向和态度，商家能够快捷、准确地了解到其营销策略是否有效。

互联网平台的传播创新。互联网媒体的优势十分突出，首先，覆盖面非常广泛，不受时间和空间的限制，任何具备上网条件的人都可以随时接触到广告信息；其次，网络广告交互性很强，接收者可以对广告信息作出即时反馈，实现广告信息的双向传播；互联网广告针对性强，能够根据网站受众实现针对性投放，直接命中潜在顾客；互联网广告效果评估十分方便，能够精确核算出广告传播成本，网络广告创意的承载和表现能力强，通过多媒体和超文本格式文件，带给受众强烈的体验感，广告效果显著；网络广告成本较低，相比传统媒体的投放费用，互联网广告显得物超所值。

6.6 广告效果评估

广告效果是指广告通过媒体传播后所产生的影响，具体表现为销售效果和沟通效果。

6.6.1 销售效果

促进销售是企业开展广告活动的重要目标，广告效果最终只有反映到经济效果上才有意义。但由于销售会受到多种因素的影响，销售效果的测定比较困难。通常，有以下两种常用

的测定方法。

（1）历史资料分析法

这是由研究人员根据同步或滞后的原则，利用最小平方回归法求得企业过去的销售额与企业过去的广告支出二者之间关系的一种测量方法。不少国外企业在应用多元回归法分析企业历史资料、测量广告的销售效果方面取得了重大进展，尤以测量香烟、咖啡等产品的广告效果最为成功。

（2）实验设计分析法

用这种方法来测量广告对销售效果的影响，可选择不同地区，在其中某些地区进行比平均广告水平强50%的广告活动，在另一些地区进行比平均水平低50%的广告活动。这样，从150%、100%、50%三类广告水平的地区的销售记录，就可以看出广告活动对企业销售究竟有多大影响，还可以导出销售反应函数。这种实验设计法已在美国等西方国家广为采用。

6.6.2 沟通效果

沟通效果指既定的广告活动对购买者知识、感情与信心的影响。测得沟通效果的目的在于分析广告活动是否达到预期的信息沟通效果。沟通效果可在广告正式发布前或广告刊播后进行测试。广告推出前的预先测试主要测定广告给消费者带来的记忆或态度变化，广告推出后的事后测试主要测定广告如何影响消费者的记忆或产品认知、了解和偏好。常用的测试方法如下。

（1）直接评分法

直接评分法即由目标消费者的一组固定样本或广告专家来评价一则广告，并填写评分问卷。这种做法的理论依据是如果一则有效地广告的最终目的是刺激购买行为，那么在这些指标上就都应得高分。但是，直接评分法不一定能完全反映广告对目标消费者的实际影响。直接评分法主要用于帮助淘汰和剔除那些质量差的广告。

（2）组合测试

组合测试即先给受试者一组试验用的广告，要求他们愿看多久就看多久，等到他们放下广告后，让他们回忆所看到的广告，并且对每一则广告都尽其最大能力予以描述，所得结果用以判别一则广告的突出性及其期望信息被了解的程度。

（3）实验室测试

有些西方学者还通过测定受试者的生理反应来评估一则广告的可能效果，譬如心跳、血压、瞳孔的扩大、出汗等。然而，这些生理测试充其量只能测量广告引人注意的力量，无法测出广告在可信度等方面的影响。

（4）回忆测试

回忆测试即找一些经常使用该媒体沟通工具的人，请他们回忆在该媒体上发布广告的企业及其产品名称。回忆方式是请他们回想或复述所有能记得的东西。回忆结果的评分标准是受试者的反应如何。评分结果可用来判断广告引人注意和令人记住的力量。

（5）识别测试

识别测试即先用抽样的方法抽取某一特定沟通工具的接收者（如某一杂志的读者）作为受试者，再请他们反复阅读某一杂志，时间不限，然后说出认识杂志上广告中的哪一个，最后根据识别的结果给予每一则广告三种不同的可读性评分，第一，只注意到；第二，尚记得名称；第三，读过广告内容的一半以上。

案例 6-1　曲美公司的广告代言人策略[1]

2007 年 9 月的一天，上午 9 时，重庆，太极集团股份有限公司总部，太极集团广告部经理刘丽女士匆匆来到公司，她已经连续在外出差一个星期，今天是她“第一天”上班。进入办公室后，她发现桌上放着关于范冰冰代言曲美广告违规的调查报告，这是她出差前布置下属去调查网上流传的范冰冰代言广告违规和走访监管部门了解情况后写出的汇总材料。看完报告，刘丽陷入了沉思……

范冰冰代言的广告遭到消费者的质疑，被认为存在误导性质，加之减肥产品的政策监管越来越严格，现在出现了问题，监管部门也正在调查此事，很有可能做出处罚决定。名人广告是曲美成功的关键，也是一贯采取的广告策略，在这种情况下，应当怎样调整广告方案？根据以前的经验，名人代言活动似乎也是有周期的，消费者会对同一代言人的广告产生“疲倦感”，而使代言人广告的作用下降，范冰冰的代言是否也会这样？应该怎样做才能预防这种结果？另外，曲美作为一种产品，它的生命周期到底有多长？表现形式是怎样的？曲美正处于生命周期的哪个阶段？目前采取的名人广告策略和它的产品生命周期之间到底是怎样的关系？搞清楚这一系列的问题无疑是重要的，这对于曲美日后的整个营销策略和方案都有重要的作用。

一、中国减肥产品市场

1. 宏观环境

(1) 经济环境

根据 2007 年经济蓝皮书的预测，2007 年中国经济将持续高速增长，GDP 在 2006 年 209407 亿元的基础上，增长率将达到 11.6%左右，有望连续第 5 年高于 10%。2006 年，城镇居民人均可支配收入 11759 元，农村居民人均纯收入 3587 元，2007 年有望分别增长 12.5%和 10.9%左右，高于前两年的增长水平。自 2005 年以来，消费的增长速度明显提高，消费需求增长均保持在 12%以上，出现了消费增长逐步加快的形势。预计 2007 年的社会消费品零售额将达到 89000 亿元，2008 年将超过 10 万亿大关。随着经济的快速增长、消费市场的不断升级，一方面人们的生活质量在不断提高，高脂肪、高热量的美食成了普通大众餐桌上的常客，因此许多人的体重也随之增长起来，既有碍于穿衣打扮，也不利于身体健康。另一方面，近年来人们的健康意识不断提高，他们对于自身的保健越来越重视，人们的审美观念也随之改变。因此越来越多的人加入到减肥的行列，调查数据显示，有 46.0%的受访者希望减肥的原因是出于保持优美的体型的考虑；其次有 42.0%的受访者是出于有利身体健康的原因；有 6.0%的受访者想让自己能穿喜欢的衣服；希望自己活动起来更加灵活的有 4.0%；出于其他原因的只占受访者的 2.0%。

(2) 社会文化环境

在社会转型的过程中，文化也影响着人们的减肥意识。我们通过风行的世界选美小姐、好莱坞电影明星中看到社会对人的身材、容貌的期望和评价：人的外形美被标准化了，与此不相吻合的便会被淘汰出局，整个社会落入瘦即美，胖即丑的思维窠臼。而且，人对身体的想象被道德化了，人们会固执地认为胖人不懂得节制，胖人会有某些心理问题等。同时，随着社会生活节奏的加快，社会流动的增加，熟人社会渐渐为生人社

[1] 本案例根据北京大学光华管理学院 2008 届 MBA 毕业论文改编，作者赵耀，指导教师江明华。

会所取代，人与人之间的判断，会更多地利用印象来进行。这就催生了外貌倾向主义，于是很多人在瘦即美、胖即丑的观点支持下疯狂减肥。

2. 中国减肥产品市场概况

（1）市场容量

2007年2月，世界卫生组织发布的各国肥胖比例的调查报告显示，当时65亿人口中，16亿人超重，10亿人肥胖。全球肥胖者正以每五年翻一倍的速度增长，如果按照目前的趋势发展下去，到2015年，全球肥胖人口将达到15亿人。据卫生部统计，从20世纪90年代到21世纪初，中国的肥胖人口翻了一番，高达7000万人。2002年中国营养和健康调查数据显示，14.7%的中国人体重超标，2.6%的中国人属于肥胖，这与美国和英国等发达国家比起来还有相当距离。而到近几年，中国的肥胖问题正以“令人担忧的”速度增加，肥胖比例已经接近西方发达国家水平。有统计显示，目前中国肥胖者已远远超过9000万名，超重者高达2亿人。引人注意的是，中国儿童的肥胖率在15年里增加了28倍，已经超过50%，成为社会关注的焦点问题。随着中国经济的向前发展和人民生活水平的不断提高，肥胖患者将继续增加，并且向多层次多样化方向发展，不同年龄、地区、职业等人群中肥胖患者的数量增加。

反映到减肥产品市场上，发达国家消费者每月在减肥和保健方面的平均费用支出达到30～80美元，仅在美国，每年减肥产品的消售额就达30亿美元。在中国，自20世纪90年代初开始，减肥成为一种新的时尚，庞大的减肥大军迅速催生出减肥产品的市场并构造了呈几何数量级增长的市场份额。1999年全国减肥产品产值为67亿元，2000年突破100亿大关，即便在减肥业出现市场信任危机的2002年减肥产品行业的产值也达60亿元。目前中国的减肥保健品市场每年正以15%～30%的速度增长，明显高于发达国家7%～8%的增长速度。[1]

（2）市场格局

从市场格局上看，20个世纪90年代的减肥产品市场，国产品牌占据了主导地位，并形成了诸侯割据的局面。当时中国的减肥市场刚刚起步，消费者的消费观念还不成熟。国内减肥市场高峰时曾涌入大大小小3000多家生产企业，但都是各领风骚三五年，有的甚至连一年都不到。以北京地区为例，2000年北京地区市场上的减肥产品多达300余种，83%的消费者明确表示“不知该如何选择适合自己的减肥产品”，而有46%的消费者承认只能根据广告进行购买决策。

进入21世纪，第一代国外品牌的减肥产品开始进入中国，它们不满足于区域性竞争，而是把眼光投向全国。2002年底国外品牌已经逐渐占据了国内减肥产品市场38%的市场份额，并呈现出强劲的增长势头，同时，国外品牌注重培养长期顾客。国外竞争对手的进入大大规范了国内减肥产品的市场，提高了国内减肥产品生产企业的进入门槛，并在短期内提高减肥行业的竞争强度。而目前的发展趋势是市场进一步演变为洋品牌主导竞争、并将竞争推向白热化的局面。

目前减肥产品市场呈现出如下两个明显的特征。首先减肥产品已进入低利润及低价格时代。中国减肥产品市场从一开始就与高价位和高利润伴生，这也是减肥药市场长期以来兴旺发达的主要原因所在。国外权威机构对减肥药及其市场的长期调查分析研究发现减肥产品市场的销量和价格与经济泡沫的消长成正相关，即经济增长的泡沫越大，减

[1] 部分数据来自香港贸易发展局网站专题报道“跨国巨鳄中国分肥”，作者林华，http：//www. tdctrade. com/report

肥产品市场的销量越大，价格越高，反之亦然。在当今，中国经济发展逐步走向成熟和经济泡沫渐渐消除的市场条件下，减肥产品的高价位及高利润不可能长期持久地维持下去，而是趋向于社会平均利润并且随着市场竞争的加剧而大幅度回落。其次，目前市场上减肥品的更新换代速度仍然很快，产品种类多但缺乏品牌。多数减肥品只能风行一时，主要原因是产品效果不理想和产品缺少品牌内涵，大多数减肥产品仅通过大量的广告宣传来推动产品短期的销售。曲美曾经调查发现，减肥产品销售店员熟悉和推荐的品牌数量达到了25个以上，这不仅说明这个市场诱人，同时也反映出这个市场还没有经过最激烈的“品牌淘汰期”。

3. 政府监管

政府监管对减肥产品市场的影响主要是以下两方面。

(1) 规范药品批准文号

2002年国家开始对中药、保健药品的整顿工作，要求在2003年1月1日起“健字号”药品不得在市场上流通（参见“国药管注[2004] 74号”）。在2002年底前，根据审评情况撤销全部“药健字”批准文号，2002年12月31日以后，中国保健药品的身份则只能在“药”和“食”之中做出选择。凡经严格验证符合药品审批条件的，改发“药准字”文号，正式纳入药品流通领域；不符合药品条件，但符合目前保健食品审批条件的，则改发“食健字”文号；两者都不符合的，撤销文号，停止生产和销售。

这对中国减肥市场产生了极大影响，由于一系列法律法规没有进行同步调整，减肥保健食品监管出现了大量的法规漏洞。首先，保健食品的概念和功能性质模糊，减肥保健食品添加中药甚至是西药成分是一个灰色地带，目前十分普遍。其次，缺乏完善的减肥保健食品检测体系。目前保健食品没有全国的检测系统，没有信息通报，而目前检测一个保健食品费用在300元左右，老百姓不愿花钱，保健食品企业也不希望送检，导致对产品质量和成分的监查严重缺失。这些监管漏洞导致减肥药品和食品受到不平等的对待，曲美等减肥药品受到严格管制而减肥食品却可以大行其道。

(2) 处方药品广告问题

2001年国家药品监督管理局颁布“关于加强处方药广告审查管理工作的通知”，规定国家药品监督管理局明确的必须凭医生处方才能在社会药店销售、购买和使用的粉针剂类、大输液类和已经正式发文明确的其他品种以及抗生素类的处方药，自2001年2月1日起停止受理和审查在大众媒介发布广告的申请。上述品种广告只能在医药专业媒介发布。

以曲美为代表的减肥药品就是处方药，这一规定使以前被业界经营者奉为“成功法宝”的广告营销模式丧失了威力，导致曲美等处方减肥药广告违规现象不断曝光，据全国各地工商对于违法广告的查处记录，仅“曲美”一年累计被查达到10次之多。这使得对广告依赖性极强的减肥药品厂家不得不重新调整营销策略，将重点转向渠道营销和终端促销上。一方面，处方药必须凭医生处方才可购买和使用，事实上医生成了“第一消费者”，因此要求厂商与医院开展更广泛的合作来加强对医院的营销和对医生的宣传，进而提高产品销售量。另一方面，需要加强终端促销和店员培训。

二、减肥品消费行为

1. 消费群体

减肥产品的购买者通常是肥胖人士，根据年龄、购买量和品牌偏好等差异可以分为如下5类。

第一类是16岁以下的青少年肥胖者，他们购买减肥品更多依赖于父母的选择；第二类是16～28岁的城市女性，这群消费者把减肥当作一种时尚，胖也减、瘦也减，她们的购买力强但是对产品的品牌特征不敏感，同时缺乏品牌忠诚度，品牌转换快。这类消费群体通常偏好于在超市等便利的渠道购买减肥产品，对药店销售的减肥药物购买量小；第三类是28～45岁的城市肥胖妇女，这个消费群体大多从事较体面的职业，有较稳定的收入，消费购买力较强，注重产品效果和品牌，容易形成品牌忠诚度，是减肥市场的主力大军，她们的消费渠道主要是药店和超市；第四类是28～45岁的城市肥胖男士，他们减肥意识不强，有些甚至认为肥胖显得富态，对减肥产品的购买欲望较低；第五类是46岁以上的肥胖男女，由于受肥胖引发的疾病的困扰，减肥成为他们的迫切要求，对减肥产品的需求较为旺盛，但对价格较为敏感，他们通常更加信任在药店销售的减肥产品。

2. 购买决策影响因素

产品功效是影响购买决策的最主要驱动因素。首先，消费者都希望减肥产品能有立竿见影的效果，尽管医学上不赞成快速减肥，但很多消费者如果对产品的使用没有达到预期功效，他们会转向其他的产品。其次，减肥产品的安全性和副作用是消费者关注的焦点。消费者对减肥产品的安全性缺乏信心，在选购这类产品时非常关注产品的副作用，做出消费决策时非常谨慎。再次，是品牌形象和广告承诺，减肥产品是典型的“劝说型”产品，品牌知名度和广告的宣传对消费者有很强的引导和劝说力量，消费者更倾向于信任有一定知名度的产品，也更容易因为看到的广告而改变对某一产品的态度和倾向性。最后，是产品的价格，减肥品的消费理性程度较低，价格对消费者购买决定的影响较小，肥胖者看重的是效果而不是价格，他们甚至将价格与产品质量联系起来，高价意味着高品质和高保证。

3. 购买渠道偏好

消费者购买减肥产品的渠道主要有如下3类。

（1）医院

医院是减肥药品最主要的销售渠道，因为这类药品需要医生的处方才能购买。但是在购买便利性方面，医院渠道也有很大的劣势。有研究机构对消费者进行调查发现，购买处方类减肥药的消费者中91%嫌到医院开处方购药太麻烦，而选择自己到药店购买。现实情况也与此相同，虽然市场上出售的绝大多数减肥药都属于处方药，但大都是按照非处方药的销售规则在运行，无须处方仍然可以购买。

（2）药店

消费者对药店有较高的信赖度，因此，多数的人在买减肥产品时也会选择去药店购买。他们认为在药店购买会更安全、更放心。调查数据显示，85%的消费者在药店购买减肥产品，超市紧随其后。其次为大型卖场、食品店、医院及其他场所。目前曲美销售最主要的渠道就是药店。

（3）超市、卖场等

选择在超市购买减肥药，主要是因为超市比其他地方在价格上稍占优势，另外，在选购时较方便，可以自由选择。所在，超市也是人们所接受的一个购买减肥产品的场所，但通过超市等渠道销售的减肥产品大多数是减肥保健食品。

三、减肥品市场竞争状况

1. 竞争格局

（1）保健食品类减肥产品

保健食品类减肥产品的成分比较复杂，大多为一组特定营养物质的复合体，市场定位于纯天然产品，这类减肥产品因为所宣扬的健康、安全理念而被消费者所接受，但售价较高，在一定程度上影响消费者的购买决定。

保健食品类减肥产品购买时无需医生的处方即可在任何药店买到，方便快捷。但是，大多数保健品成分不明确，违规添加药物的情况比较突出。大量的违规行为和产品的鱼目混珠导致这类产品的作用机制不清，安全性没有保障，近几年的销售量逐年下降。

保健食品类减肥产品在营销手段方面采用广告轰炸加让利促销的组合方式，采用明星广告快速建立知名度，受到许多年轻女性消费者追捧。但是这类减肥产品的生命周期很短，市场更新快，众多产品昙花一现，一般，这类产品的生命周期不超过 5 年。从表 6-1 和表 6-2 的对比中我们可以发现这一特征，短短几年原先畅销的产品基本上全部退出了舞台。

表 6-1　2001 年保健食品类减肥品销售前五强

产品	大印象	华芝堂	金多粑	康尔寿	更娇丽
市场份额/%	3.09	1.72	1.43	1.41	1.14

表 6-2　2006 年市场主要保健食品类减肥品

产　　品	主要销售区域
维亭	湖南、江苏、浙江
丽姿	广东、湖北、浙江、江苏
吸油基	山东、广东
正点闪电瘦	河北、福建、广东
9 快 9	江苏、安徽、浙江
排油素	局部市场
各类减肥茶	局部市场

从图 6-1 和图 6-2 所示的减肥产品的广告投放图可以看出来，减肥产品的广告绝大部分由保健食品类产品投放。这类产品大多采用区域代理和短期炒作的经营模式，只注重短期效益，选择重点区域性市场进行重点投放，通过高频次高曝光的密集广

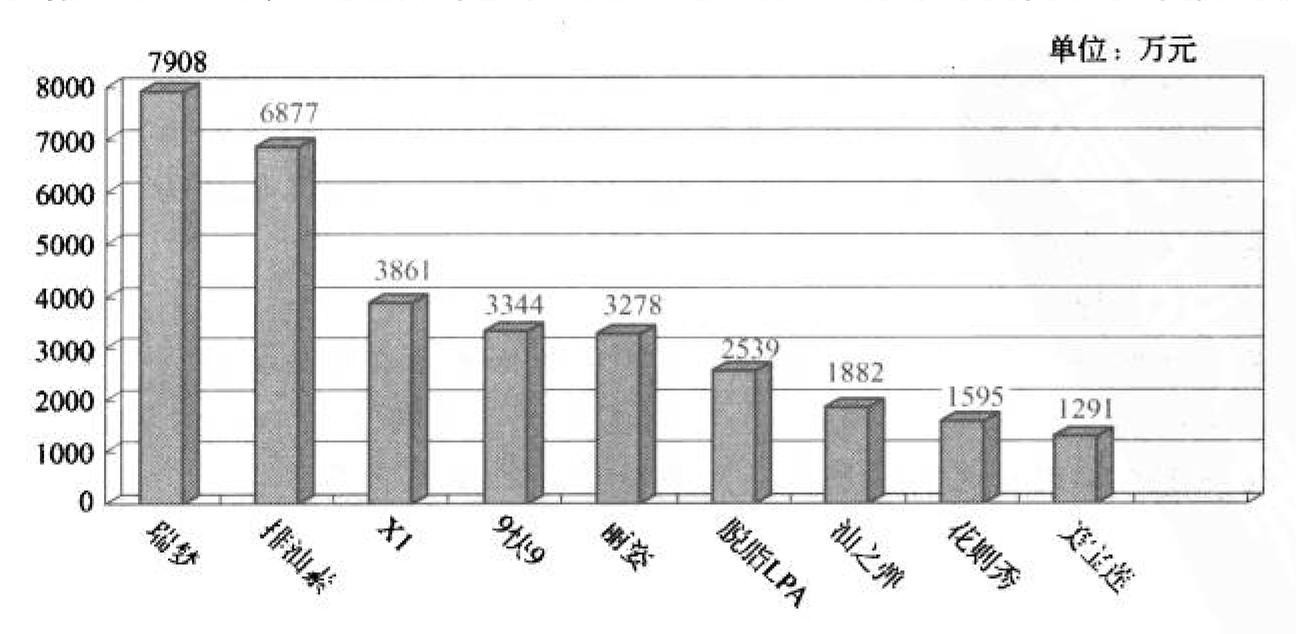


图 6-1　2006 年减肥类产品报纸广告投放排名

策略篇

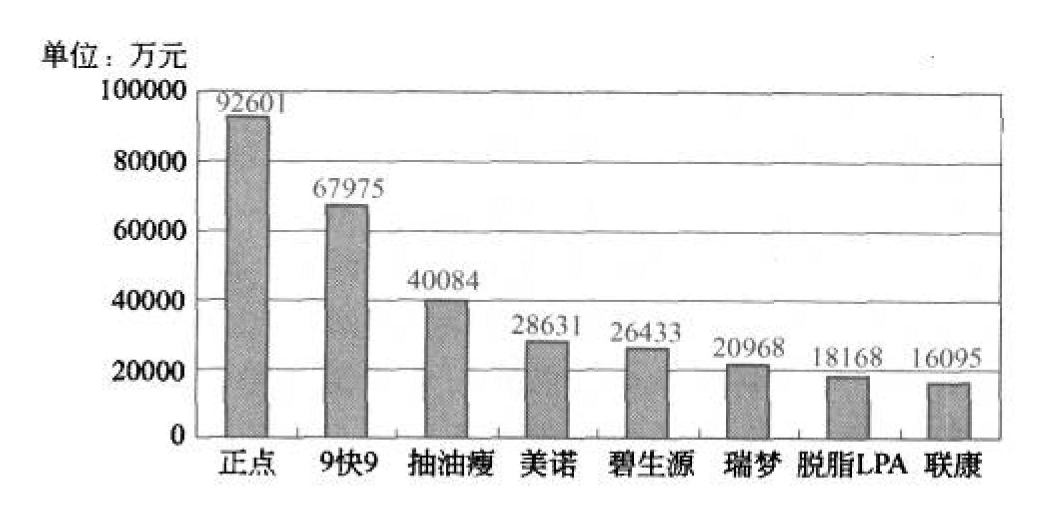


图 6-2　2007 年减肥类产品广告投放排名

告提升短期销量，正因为减肥产品的“劝说型”特征，使得每次新出现的产品都能迅速走红。

近几年，保健食品类减肥产品的经营方式开始向两极分化。大部分保健品仍会沿用区域低价代理和短期炒作的路线，利用广告宣传寻找不同的亮点刺激销量。由于产品技术含量和进入壁垒较低，巨大的利润空间会导致保健食品类减肥产品越来越多，在一定程度上抢占市场份额。另一方面，吸油基、丽姿等部分减肥保健品转变原有的短线操作模式，开始向品牌产品转型，走上品牌经营的道路。他们一改以往广告区域性投放的策略，转为全国型的销售和宣传，不添加违规成分保证产品安全性，回归“无毒副作用”的卖点，利用名人广告建立品牌形象，针对不同细分市场消费者的特征进行精细化运作，重新争夺市场份额。这些产品在未来将成为药品类减肥产品的巨大威胁和主要竞争对手。

（2）药品类减肥产品

相比于保健食品类减肥产品的百花争荣和新品辈出，减肥药品的市场相对平静，产品格局比较稳定，国内市场上的减肥药品分为中成药类和化学药类两种，如表 6-3 所示。

表 6-3　2007 年市场上的减肥药品

药　品	中成药（上市产品不多）	防风通圣丸
		消胖美
		多味中药组方
	化学药	赛尼可
		曲美
		澳曲轻

① 中成药。中成药类减肥药毒副作用小，减肥效果好，价格适中，作用及疗效可靠，使中药类减肥药的消费人群及需求量持续上升，市场前景乐观。随着国家“药品分类管理”，“国家基本医疗保险药品目录”，“药品降价限价”，“医院用药总量控制”，“药品招标采购”等政策的深入实施，西药市场将为中药腾出更大的发展空间。

近年来以天然植物原料为主要成分的新型植物性减肥制剂（绿色减肥药）在国际市场上异军突起，销售额逐年上升，形成了一股“绿色风暴”。但是现在还没有厂商推出一种成熟的、建立起品牌形象的中药类减肥产品，仅有的几款也只是在区域上有所销售。预计未来几年中成药类减肥药的消费人群及消费量会持续上升，会有更多的厂商进

入这类细分的减肥产品市场中。

② 化学药。因为显著的疗效和一定的安全性保障，现在市场上最为流行、销售量最大的减肥药物是西药，主要成分为奥利司他或西布曲明。从表6-3中可以看出当前化学药类减肥市场上的产品有限，销售较好的主要有3种。

2000年药品类减肥产品陆续上市，迅速抢占了市场。其中以盐酸西布曲明为原料的减肥药占据了较大份额，这类减肥药的单月服药成本在250～300元间。近几年这类减肥药品虽然业绩不错，可是销售量和销售额均有下滑趋势，原因可能与这类产品的原料盐酸西布曲明具有增加心率和升高血压的潜在副作用有关。他们的主要对手赛尼可单月的服用成本在700～800元间，是减肥药品中价格最高的产品之一，定位于高端市场。产品的制造商罗氏公司拥有独立的知识产权，产品的临床试验数据和效果分析数据翔实，并拥有独特的作用机理，得到医生的信任和推荐。因此赛尼可的主要销售渠道是医学类杂志、医院和专业的美容、减肥机构，通过良好的市场公关树立起专业、可靠的品牌形象，上市后很快占据了销售额排行榜第二的位置。相对而言赛尼可很少采取投放广告，借助媒体进行大众宣传的促销策略，在大众群体中的知名度较低。2007年以后赛尼可的营销策略发生转变，开始进军北京、上海、广州等主要城市的OTC市场，试图通过药店促销和广告宣传进一步拓展市场份额。

当前市场主要减肥药品的总结如表6-4所示。

表6-4 当前市场主要减肥药品总结

主要原料	主要产品	服药成本/元	主要市场	发展趋势	副作用
奥利司他	赛尼可	700～800	北京、广东、浙江、江苏、上海	向北京、上海、广州等城市的OTC市场发展	腹泻、油样便，影响脂溶性维生素的吸收
	二线品牌		局部市场	2007年放宽了对该品种批文的限制，一些品种在局部地区上市	
西布曲明	曲美	300	川渝、广东、上海、北京、江浙、湖北、山东	进入新一轮上涨	口干、心跳加快、血压升高
	澳曲轻	280	北京、广东、南京、大连	品牌影响力进一步弱化	
	二线品牌		云南、其他局部市场	无品牌，区域性靠代理销售	

2. 潜在进入产品

减肥产品市场的潜在新产品大致可以分为如下2种类型。

(1) 现有类型产品的新进入者

目前减肥品市场潜在的进入机会可以沿着以下两个方向延伸：一是人群细分，从形形色色的减肥消费群体中细分出不同的消费群体，根据独有的特征选择差异化的战略，更有针对性地满足他们的需求和偏好；二是功能的多样性组合，现有的产品大多功能单一，仅仅是减肥，市场存在巨大的发掘与减肥紧密相关的其他消费需求的空间。新进入者可以设计具备多样功能的减肥产品，赋予其灵活多样的功能定位。

(2) 新型产品的进入

纵观中国减肥市场的发展，新型产品的进入往往带来整个市场格局的巨变。20世纪90年代，市场是国产品牌的天下，主要是以保健类产品为主，产品研发技术含量低，效果缺乏保障。2000年后以西布曲明和奥利司他为主要成分的新型药品类减肥品进入市场，其显著的效果、严格的有效性与安全性测试、明确的作用机理迅速获得了消费者的认可，伴随着强大的营销策划击败已有产品抢占了大部分的市场份额，见表6-5。

表 6-5　2001 年度减肥产品销售金额十强榜

排名	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
产品名称	曲美	赛尼可	澳曲轻	大印象	华芝堂	金多靶	康尔寿	更娇丽	可秀	三叶
同类占比/%	48.08	18.55	10.45	3.09	1.72	1.43	1.41	1.14	1.13	1.04

目前国外有几种用于抗肥胖治疗的药物正在开发之中，包括：饥饿减轻剂、抗抑郁剂和其他的集中抗精神病药物、激素、leptin 分子等，虽然这类新型药物的安全性和毒副作用还尚待研究，但如果这些新药在未来几年进入市场，必将对现有的产品带来巨大的威胁甚至全面的颠覆。

3. 主要竞争对手

（1）赛尼可

赛尼可（Xenical）是最新在国际市场上流行的减肥药物，主要成分为罗氏公司所独有的奥利司他。该产品 1999 年在美国上市，是目前唯一的脂肪酶抑制剂，其主要作用是选择性抑制胃肠道胰脂肪酶的活性，通过阻断 30%的膳食脂肪被人体吸收从而达到减肥的目的。和其他减肥药特别是盐酸西布曲明相比，它最大的优点是不作用于神经系统，不进入血液，不抑制食欲。赛尼可在全球 100 多个国家上市，拥有 900 多万使用者，是目前世界减肥流行的一个主流选择，全球销售额 1999 年达到 6 亿美元，2005 年超过 20 亿美元，占据世界减肥药市场 2/3 的市场份额，单香港地区 1 年的销售金额就达到 8000 万美元。

赛尼可于 2000 年 11 月初拿到入市中国的通行证，并申请了 7.5 年的行政保护。2001 年 2 月赛尼可进入中国市场，短短的 2 个月间在上海、北京、广州三地的西药房的铺货率已经分别达到 86%、53%和 33%。在 2002 年全国药品销售市场减肥产品排行中以 13.12%的销售额份额位列第二。由于其特殊的作用机理、明确的药效、轻微的毒副作用及强大的营销策划和行政保护，赛尼可的销量稳步增长，成为仅次于曲美的第二大减肥产品强势品牌。

（2）澳曲轻

澳曲轻和曲美属于同一类产品，主要成分都是西布曲明。西布曲明是目前减肥药物市场上应用最广泛的原料药之一，为中枢神经抑制剂，能在控制多余脂肪摄入和增加脂肪分解强化能量消耗两方面同时发挥作用。与其他中枢作用的食欲抑制剂不同，西布曲明的镇静、兴奋、拟交感作用并不明显，药物耐受性较好，常见的不良反应是与其药理作用相关的口干、头痛、厌食、便秘、失眠。经过美、德、法、英等 6 国 6000 多例患者严格的有效性与安全性测试，西布曲明是近 30 年来获美国 FDA 批准的第一个减肥新药。南京长澳制药集团生产的盐酸西布曲明胶囊“澳曲轻”是国家二类减肥新药，国家科委创新基金项目，2002 年 10 月全国减肥药品零售市场中销售额排名第三。

4. 竞争手段

首先，减肥产品市场表现出很强的广告导向特征。近几年来，整个行业的广告投放总量持续快速上升，见图 6-3。

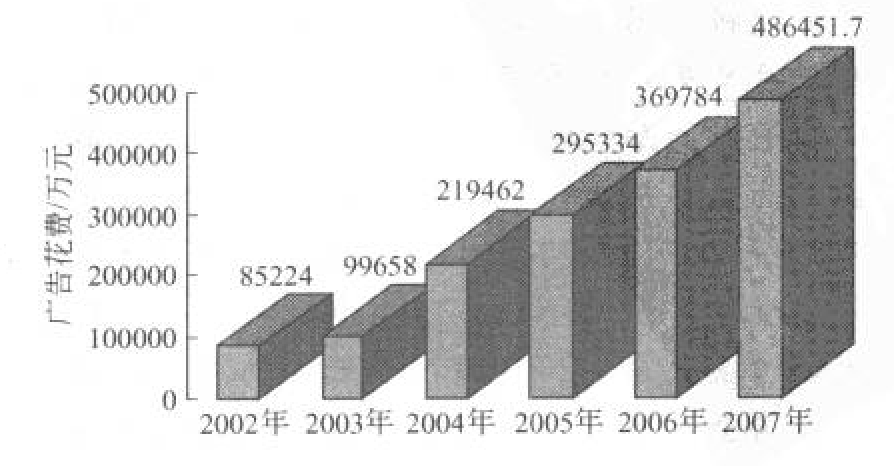


图 6-3　2002～2007 年减肥品类产品广告花费

其次，广告投放量受到季节性因素的影响，淡旺季特征明显。销量的

旺季是每年3～7月，销售的淡季是当年9月至来年2月（见图6-4、图6-5)。

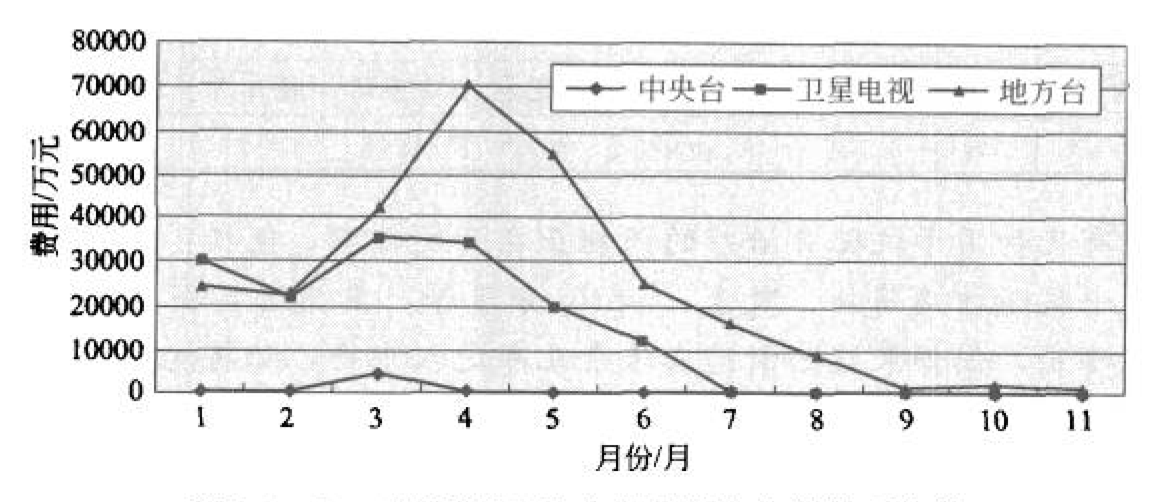


图6-4　2006年减肥产品全年电视广告投放量走势

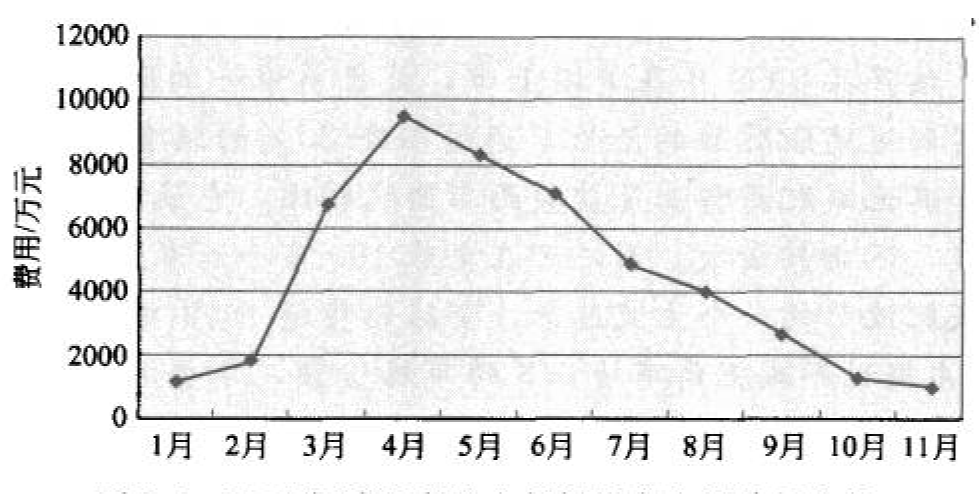


图6-5　2006年减肥产品全年报纸广告投放量走势

再次，在具体的广告策略上，大部分减肥产品都青睐名人代言广告的方式（见表6-6)。

表6-6　主要减肥产品选择的广告代言人

产　品	代言人	产　品	代言人
康尔寿	李玟	大印象	关之琳、刘晓庆
华尔纤纤	范冰冰	藏秘排油减肥茶	郭德纲
博凯减肥乐	方青卓	Extrim易速纤	利嘉儿
澳曲轻	王姬	健而美	郑希怡
丽姿	肥猫六人组	果茶抽油瘦	汤加丽

四、太极集团概况

1. 企业背景

太极集团前身为四川涪陵制药厂。1972年，国家投资11万元建成四川省涪陵中药厂，主要生产中成药，1988年更名为涪陵制药厂，生产范围扩大到西药。1992年，企业引进补肾防喘片和急支糖浆两个支柱产品，为发展奠定了基础。1993年，以涪陵制药厂为主体改组，成立四川太极实业股份有限公司，1994年改组成太极实业集团股份有限公司。1997年，太极集团在上海证券交易所上市（“太极集团”——600129)，拉开了资本扩张的序幕：1998年收购重庆中药（后来改为桐君阁）68.44%股本，成为最大的控股股东；2001年收购西南药业，成为其第一大股东；2004年收购葛兰素史克重庆公司全部资产。但因为2005年“重庆上市公司互相担保”事件曝光，公司在随后几年资金全面紧张，经营活动较为困难。

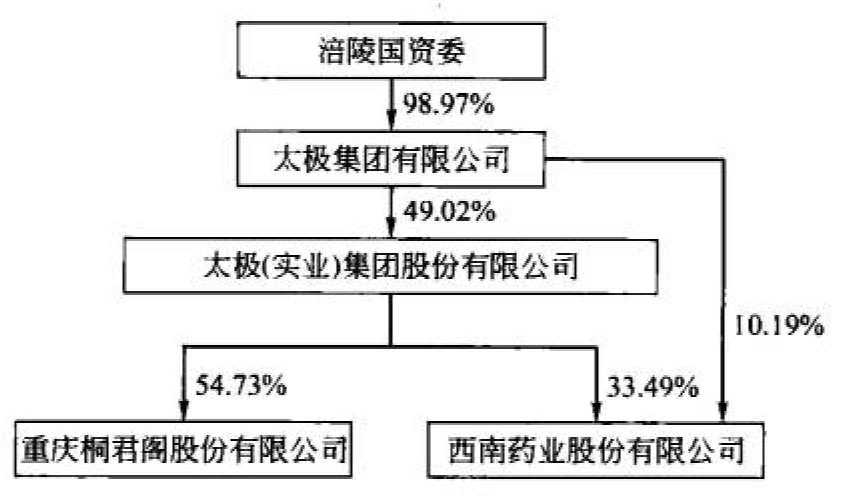


图 6-6　2008 年太极集团股权结构

"太极"(TAIJI)是中国驰名商标，太极集团是中国企业 500 强之一，资产 160 亿元，其 2008 年股权结构如图 6-6 所示。2000 年，集团成功运作减肥药"曲美"上市，曲美是中国 SFDA 批准的第一个减肥药，药效安全可靠，上市 5 年销售额即达 18 多亿，拓展了整个集团产品的外延。经过多年发展，太极集团从一个单纯的制药企业，逐步发展成为集研发、生产、销售为一体的大型医药集团。

2. 曲美品牌简介

曲美(Sibutramine)是目前全球科技领先的、具有独特双重作用机理的专业减肥药物，其主要成分 Sibutramine 于 1997 年 11 月获 FDA 批准，1998 年 2 月正式在美国上市，Sibutramine 被欧洲 CPMP(专卖药品委员会)确定为减肥首选药物，同质产品畅销全球 30 多个国家。太极集团是中国最早拥有盐酸西布曲明新药证书的制药企业，历时 3 年成功开发"曲美"(盐酸西布曲明胶囊)，2000 年 6 月，"曲美"成为国家药品监督管理局批准的第一个国药准字号减肥药，在太极集团强有力的营销推广和宣传下，曲美几乎成为盐酸西布曲明减肥药在中国的代表。

太极集团成立独立的专职销售总公司负责曲美的销售，把全国市场一分为三，分别为龙北销售公司(以北京为中心)，龙南销售公司(以江浙沪为中心)，龙粤销售公司(以广东为中心)，每个销售公司再以省为单位设立省公司负责全省的销售工作，采取总经销商加二级分销的模式。跟销售一线配套的有专门的曲美产品经理组，负责品牌策划方案，制定广告宣传方案，制定具体行销措施，并负责监督检查各销售公司的执行。

五、曲美在不同生命周期阶段的广告代言人策略

1. 总体投放策略

(1) 品牌定位

太极集团对曲美的品牌定位是：成为国际一流的中国减肥第一品牌。曲美是具有中国 SFDA 和美国 FDA 批准的具有确切疗效的减肥药品。曲美采取自我体验的定位模式，将品牌形象和生活理念联系在一起，将品牌形象人性化，"曲美"定位为"曲美身材，美好生活"，让消费者有一种对美好生活的期待，对娇美身材的向往，让品牌成为消费者表达个人价值观、审美情趣、生活品位、心理期待的一种载体和媒介。曲美的经营始终贯穿一个思想：在消费者的思想中树立一个长久的品牌形象。

曲美在包装上一直以简单的曲线和黄色的底色做配合，简洁中透露着美。在国家药品监督管理局限制处方药品广告的情况下，曲美在广告中宣扬匀速减肥和健美的概念，帮助消费者扭转错误的减肥观念，树立积极的生活态度，相比其他品牌更容易让消费者产生信赖感和忠诚度。

通过全方位的品牌塑造，曲美希望消费者提到它时联想到：

① 形象靓丽，曲线动人；

② 权威、轻松、健康、简便的减肥方法；

③ 实现美丽梦想的可能；

④ 高品质的生活，对未来的美好憧憬；

⑤ 专业的指导，贴心的服务。

（2）广告诉求

曲美根据产品的目标顾客将其广告诉求对象分为以下几个层次，并在广告宣传中推出差异化的广告诉求点。

① 现实和潜在目标受众：青春期肥胖者，18～25岁间的在校或刚毕业的学生群体。这些消费者关注时尚信息，关心生活品质，追求品牌，因此在广告宣传中突出“时尚”的概念，塑造对生活品质的追求。

② 重点消费目标受众：产后肥胖者，这类消费人群的年龄在25～35岁间，减肥的动机最为强烈，大多关注时尚信息、追求品牌及高品质生活，日常美容、化妆消费量惊人，对这类对象，在广告宣传中的诉求点是时尚和美丽，通过代言人的名人效应营造一种对美丽和自信生活的向往。

③ 次重点消费受众：健康类肥胖者（35～55岁男/女性），是具有购买实力的潜在消费者，大多是事业成功人士，这群人因为年龄的原因以家庭生活为主，关注自身和家人的健康，思维理性，相信权威。针对这类人群的特点，在广告宣传中的诉求点突出健康、安全和有效三个因素。

2. 产品导入期和成长期的广告代言人策略

从曲美上市之初到2007年的销售数据和广告费数据，可以看出销量和广告投放量密切相关，见图6-7。

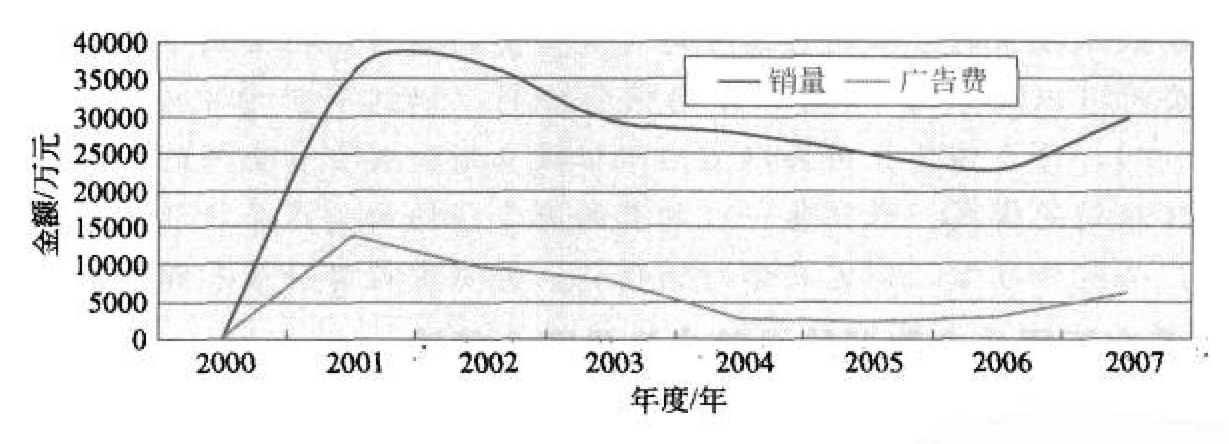


图6-7 曲美销量和广告投放量历年变化

（1）广告策略

2000年夏季，曲美上市之前通过拍卖产品分销权迅速在行业内产生了轰动，为了让更多的消费者认识曲美、了解曲美，同时采取了电视广告打品牌与报纸广告理性诉求相结合的宣传方案。

曲美依靠比同类减肥药品提前二、三个月获得生产批准文号的时间优势，抢占了市场先机。曲美在重庆市场尝试了“广告时机前置策略”，在产品上市之前就进行广告宣传，2000年6月6日至7月18日，曲美借助重庆晚报、重庆日报、重庆晨报、重庆商报等新闻媒体发布了《为了上帝的苗条》、《Sibutrmine在中国研制成功》、《世纪的希望、全球的曲美》、《丽人归来》、《太极投资上亿元，免费减肥十万人》、《国际减肥新药——曲美登陆中国》等系列文章及产品功能诉求性广告。这期间，曲美办接到咨询求

购电话近万人次，市场出现一种饥渴状态，为避免造成太多的消费者矛盾，不得不减少广告发布计划的一半。广告时机前置策略带来了意想不到的效果，2000 年 8 月 1 日产品正式上市后，消费者购买热情高涨，个别药店甚至出现了一抢而空，登记补售或让顾客第二天到药房排队购买的现象一直持续了十多天，等产量提高后才得以缓解。

但是，品牌塑造和理性诉求的方案使得广告的诉求对象集中在 35～55 岁的中年肥胖女士上，相对忽略了对年轻超重女性的宣传。为了进一步拓展曲美的市场，争夺年轻消费者，曲美决定采取女性明星广告突出产品的时尚性和广告的感性诉求。但是面对众多的国际国内明星，到底如何选择，集团内部出现了各种提议和争论。

广告部首先想到了李玟，2001 年时李玟的事业处在高峰期，正在进军国际歌坛，在年轻女性消费者中的知名度很高。她的外形甜美、自然，具有现代感和亲近感，她的身材姣好，散发着活力和运动感，能够突出曲美时尚、美丽的特征。但是在内部讨论时出现了反对的声音，有人提出李玟存在“整容”的争议，一些媒体认为李玟多处整容，她本人虽在不同场合不断否认，但传闻不断，这一敏感问题可能会给曲美的品牌形象带来负面影响。

随后又有人提到了金喜善，因为 TCL 请她出演的手机广告在 2001 年轰动一时。但针对这个人选，有人认为金喜善给人的感觉是时尚和典雅，对她最为关注和喜爱的是年轻的“追韩一族”，年龄基本在 20 岁左右，这与曲美的核心目标客户不相符，会带来广告定位的错位。而且金喜善通过代言 TCL 大大提升了自身在中国的知名度，如果再邀请她代言曲美，可能最后消费者记住的是金喜善而不是曲美，这个人选也被否决。又有人提到了许晴、郑秀文等人选，但都觉得不十分合适。讨论得出的结论是曲美的广告明星应当既受年轻女性的喜欢，又要是曲美的主要消费群体中年女性所熟悉的；既要在国内享有盛誉，又要在国际上有较大影响。

2001 年 6 月，国人最关注的莫过于北京申奥，而在申奥的代表中，大家特别注意到了申奥大使巩俐，凭借她在国际国内的知名度，加上申奥大使的特殊身份，一时间巩俐频频进入观众的视线，太极集团意识到她是最适合作曲美形象大使的明星。巩俐的外形典雅、大方，独具东方气质，作为国际国内知名影星，在年轻女性和中年女性中都具有广泛的知名度。2001 年 7 月巩俐成为曲美形象大使，签约制作了一系列广告。2001 年 9 月以巩俐作为曲美形象代言人的广告发布。而曲美广告投放的媒体选择比例大体是电视广告占 60%，报纸和平面杂志占 30%，包括公共交通移动广告和软文广告在内的其他方式占 10%。

（2）广告效果

这一阶段是曲美的黄金时期，通过初期的广告时机前置策略，曲美占得了市场先机，迅速扩大了产品知名度和销量。随后依托巩俐的旺盛人气迅速扩大了品牌的知名度，帮助曲美加速走过产品导入期阶段，进入快速成长期。同时巨额广告支出也保证了广告宣传的频度和效果，曲美在 2000 年上市后 5 个多月内的电视广告投入就超过 5600 万元，仅在中央电视台就投入 2450 万元，播出广告 2440 次，此外还在全国 40 座大城市主要媒体投入 7000 余万元进行广告宣传。2001 年曲美又投入近 1.4 亿元广告费用，最为耀眼的是经过 171 个回合的激烈竞争，以 2041 万元的“天价”竞得央视 2001 年 1～2 月份晚 7 时新闻联播前报时的广告播出位置。引人关注的代言人和强大的资金支持使得曲美获得国内近一半的市场份额，成为国内减肥产品第一品牌，如表 6-5 和表 6-7所示。

表 6-7　2001 年北京、上海、广州、重庆减肥市场调查结果

减肥产品	品牌知名度	市场占有率	品牌美誉度
曲美	88.4%	28.4%	68.3%
赛尼可	42.9%	3.3%	33.3%
康尔寿	73.3%	7.5%	22.5%
大印象	71.7%	6.3%	14.6%
更娇丽	50.4%	4.6%	15.2%
风暴	44.1%	3.1%	19.8%
V26	53.4%	3.0%	17.8%%
宁红	49.7%	2.5%	8.0%

然而自 2002 年下半年开始，曲美的销量逐渐下降，巩俐带来的明星效应有所减弱。曲美广告策划人员分析认为原因可能在于如下两点。一是，名人广告和代言人自身的知名度和活跃度有很大关系。2001 年巩俐作为申奥大使频频在大众媒体露面，有很高的曝光度，而 2002 年以后，巩俐逐渐淡出了人们的视野，给曲美的推广带来了一定影响。二是，以巩俐作为代言人的广告已经播出将近两年，消费者可能产生了“疲倦感”，广告对受众的正向激励和引导作用下降，这样的代言广告已经无法再对消费者产生新鲜感，进而激起人们的购买欲望。

3. 产品成熟期的广告代言人策略

(1) 广告策略

2003 年下半年巩俐和曲美签订的代言合约到期，曲美经过考虑决定不再与巩俐续约，原因是巩俐年龄偏大，而曲美的主要目标消费群体相比前两年更为年轻化，锁定在 18～35 岁，追求时尚、充满活力而又健康向上的人群，巩俐对这个群体的吸引力不够。那么新的代言人是谁呢？

集团内部开始了新的讨论，郑欣宜、章子怡等女星进入了目标视野。郑欣宜是郑少秋和“肥肥”沈殿霞之女，自小胖嘟嘟，有“小肥肥”之称，2003 年开始减肥之旅，一年内成功从 230 磅（1 磅≈0.45 公斤）减至 137 磅，创下了一个减肥神话，由她代言曲美会在很大程度上增强消费者对产品效果的信心，但调查发现她在 2003 年担任了修身堂的瘦身代言人，不能再担任类似产品的代言人。另一候选人章子怡无论从个人形象、身材、知名度还是和产品的关联度方面都是合适的人选，广告部将她定为首选，但接触后发现处在事业巅峰期的章子怡代言费用过高，接近 8 位数，甚至是当初巩俐代言费用的两倍多，而 2004 年开始太极集团因为“重庆上市公司互相担保”事件逐渐曝光，资金链全面紧张，经营活动较为困难，很难拿出资金支持这样的代言活动，只得作罢。这时广告部受到 IBM 广告策略的启发，有了新的想法。IBM 为了改变其在欧洲客户中的陈旧形象，推出了有着长长绒毛和明亮粉红色尾巴的顽皮、合群的“红豹”卡通形象，希望以此体现 IBM 友好、积极、主动、亲切以及强调服务的新形象。“红豹”作为代言人出现在 IBM 的新产品 Think Pad 牌笔记本电脑的宣传广告中，这一可爱的卡通形象引起了欧洲人的强烈兴趣，使它成为 IBM 在欧洲所有城市推广活动中的重要内容。曲美希望打造自己的卡通形象代言人，不但节省了一大笔代言费用，可能还能获取出其不意的效果。但是经过初步研究后发现，卡通代言人的形式很可能不会被中国的消费者所接受，而且即使花费了大量的人力和财力建立起了卡通代言人的知名度，还会出现新

的问题。卡通代言人的形象一般是可爱和亲切的，这与曲美品牌所追求的“曲线动人，美好生活”的品牌定位难以融合，因此这个大胆的方案也被否决。

经过研究和比较，曲美最终确定第53届世界小姐总决赛季军、亚洲选美皇后关琦和世界级混血名模Raven为新的代言人。曲美认为关琦和Raven更符合产品定位，更有助于品牌形象年轻化，同时启用两位世界级名模，启用全新的国际化面孔会给目标消费群带来强烈的视觉冲击。根据曲美的潜力和远期发展规划，该品牌已经迈开了国际化进程的步伐，因此聘请国际化形象代言人是必须的。而独具东方魅力的亚洲选美皇后关琦和融合了中欧风格的世界级混血名模Raven具有国际化的时尚气质。她们将会以美艳动人的形象、高贵典雅的气质，以及对时尚独到而深刻的理解，对曲美品牌内涵与外延细腻而感性的认知，完美展现出曲美的品牌魅力，打动曲美的目标消费群。为曲美品牌搭建出良好的传播平台，赢得世界的关注。

这一时期曲美开始丰富媒体选择的渠道，涉足户外媒体广告，选择了部分重点城市做候车亭广告尝试。但受处方药不能在大众媒体发布广告的限制，最终仅有个别市场发布成功。受此影响，2004年未再进一步拓展户外广告的宣传模式。在这一年，曲美开始研究不同消费群体的收视习惯，其核心顾客逐渐年轻化为18～35岁的女性，曲美认为这个群体可以分为3类：大学生、都市白领和产妇，她们的视听习惯呈现出差异化的特征，并针对性地进行了宣传媒体的组合，如图6-8和图6-9所示。

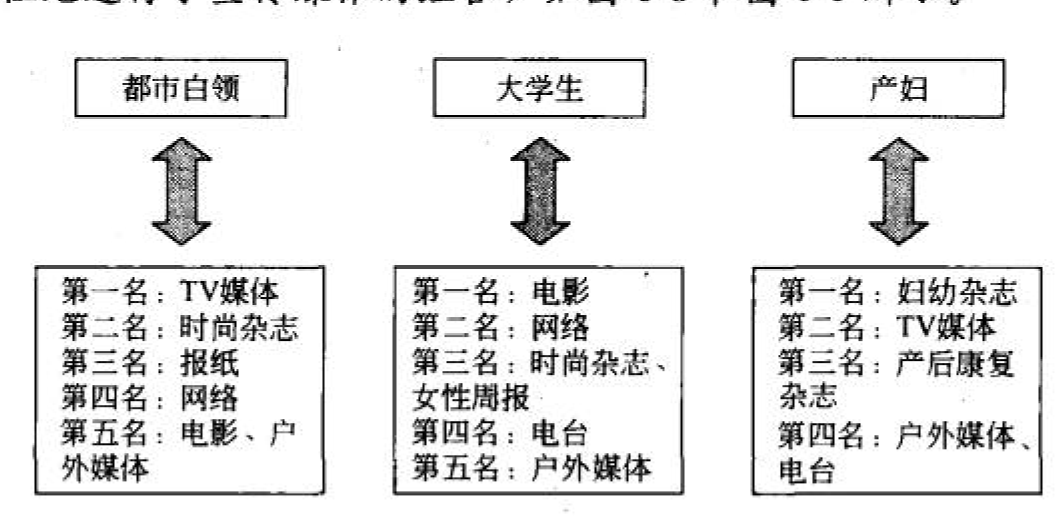


图6-8　不同消费群体的视听习惯分析

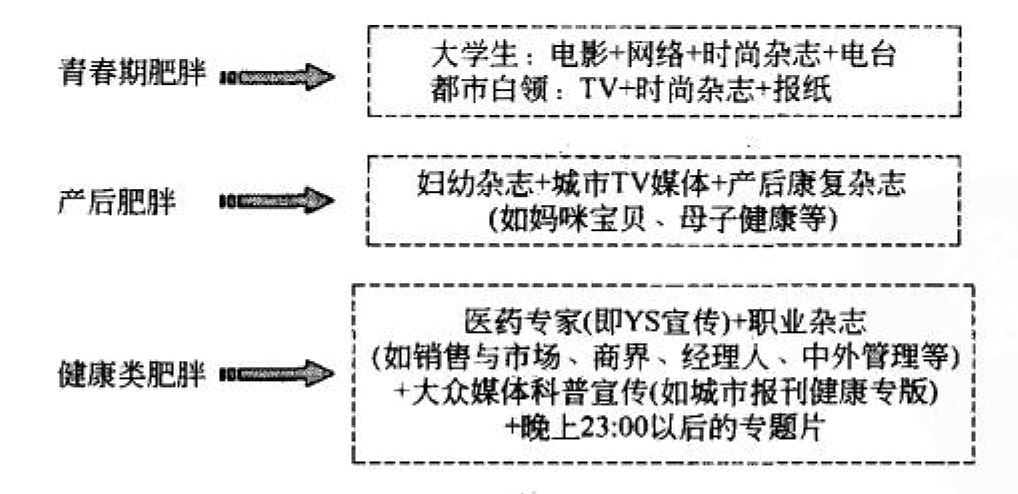


图6-9　针对性地宣传媒体的组合

2005年太极集团的资金链紧缩，经营陷入困难，相应的广告预算大幅下降，曲美无法继续支撑遍地开花的广告投放方式，转而根据销量的主要来源地将广告投放量集中于中心城市与经济发达地区，见图6-10。

同时，受制于广告预算的下降，为了维持产品的知名度，2004年曲美开始寻找其他更为省钱而又有效地产品宣传途径，公关、促销活动成为新的突破点。曲美在全国重

特级：深圳、广州、北京、上海

二级：成都、重庆、武汉、天津

三级：重点省会城市及经济发达地区如宁波、温州、青岛、大连、东莞、佛山等

四级：其他省会城市及各省的二级市场，如南通、宜昌、绵阳、德阳

图 6-10　2005 年广告投放区域划分及选择

点省份推出会员招募活动，并组织会员开展一系列以减肥、瘦身为主题的会员活动，希望借此增强曲美消费者的忠诚度和凝聚力，具体活动安排见表 6-8。

表 6-8　2004 年曲美会员活动一览表

活动省份	活动日期	活动内容	活动地址
河北	2004 年 12 月 21 日、28 日	生活因我不同（美容知识讲座）	太原市圆顶休闲俱乐部窗体底端
安徽	2004 年 11 月	你来我往青春飞扬（羽毛球）	合肥市体育馆
北京	2004 年 12 月 28 日	"曲美答谢会——我与曲美同乐"郊游活动	北京市
广东	2004 年 11 月 14 日	浪里白条（捕鱼、沙滩竞技）	惠东双月湾、巽寮湾
山西	2004 年 12 月 21 日、28 日	生活因我不同（美容知识讲座）	太原市圆顶休闲俱乐部窗体底端
河南	2004 年 12 月 29 日	流行电影（天下无贼）	郑州东方红影剧院
黑龙江	2004 年 11 月 6 日	运动周末预约美丽（健美操）	哈尔滨中央大街贯通商场
四川	2004 年 12 月 18 日	你问我答（冬季减肥知识讲座）	宜宾万国花园
新疆	2004 年 10 月 16 日	青春跳出来（有氧操）	乌鲁木齐西北路银都大酒店

（2）广告效果

这一阶段曲美的代言人是世界小姐总决赛季军关琦和世界级混血名模 Raven，曲美原来的目的是希望借助全新的国际化面孔帮助曲美的品牌形象向年轻化转变，给目标消费群带来强烈的视觉冲击，同时拉开曲美国际化的步伐。然而最终的结果却截然相反，曲美的销量在持续下滑，参见图 6-11。

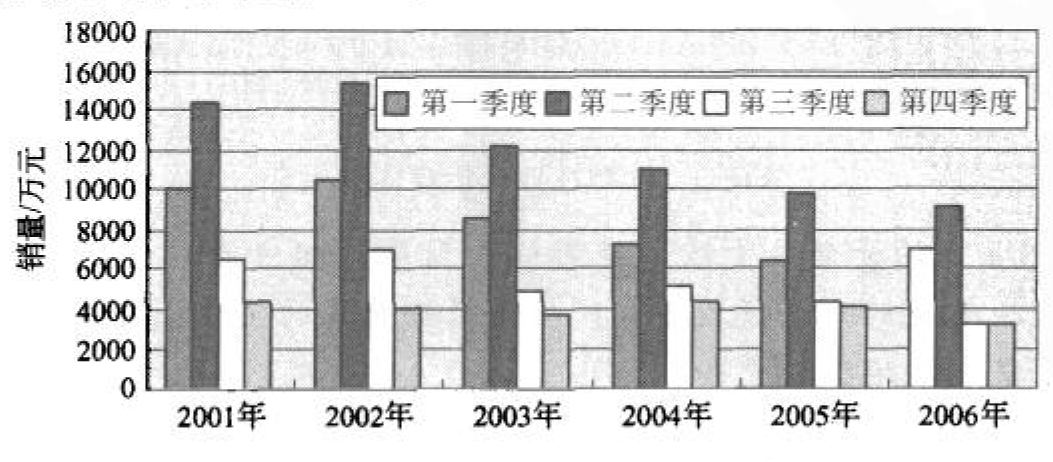


图 6-11　曲美销售量分季度统计

按照曲美运作团队的估计，这时曲美应当已经进入产品的成熟期阶段，即使销售量有小幅的波动但整体应当是稳定在一个水平之上，成为公司的明星级产品。但新的代言人并没有扭转波动的局面，反而使下滑的趋势更进一步。

企划部认为原因在于新广告代言人的选择出现了问题，关琦虽然是世界小姐，但在国内的知名度还不高，而 Raven 在中国甚至没有多少人知道。作为名人广告，这两个人的名人效应和模特效应不足，消费者不会记住他们所代言的广告，而且消费者对他们毫无信任感，自然代言的广告不会影响到消费者对曲美产品的态度和购买欲望。企划部认为虽然从产品生命周期的角度看这时曲美进入了成熟阶段，但市场地位和品牌知名度都还不稳定，仍然需要高知名度的名人来代言产品，维持原有的营销策略，而到了真正的产品成熟阶段才应该开始考虑换用关琦这样有潜质的新星，让其来延长产品的市场生命。

广告部认为当初在选择代言人时在一定程度上是出于无奈，集团公司从 2004 年开始大幅缩减广告支出，从 2003 年的接近 8000 万下降为不到 2700 万元。一方面，原来的第一人选章子怡因为代言费过高只得作罢，使得新的代言人无论从知名度还是产品关联度上都有很大欠缺。另一方面，广告覆盖面和投放频度大幅降低，虽然广告部在广告投放区域和投放组合上进行了优化配置，但还是直接影响到产品的销售。而且现在通过大众媒体投放广告越来越难，稍不注意就会被通报违规操作，2004 年以来北京、云南等多地的药品广告监测网都发布了曲美广告违规的通知，在消费者群体中带来了严重的负面影响。

销售部认为目前的现状是当前的政策监管严重影响了曲美的销售。自从 2004 年开始，国家食品药品监督管理局等部门进一步加强了对处方药广告投放和销售渠道的限制。国家食品药品监督管理局在 2004 年 6 月公布的《实施处方药与非处方药分类管理 2004—2005 年工作规划》文件中明确提出了到 2005 年 12 月 31 日前，基本实现处方药凭医师处方购买的目标[1]，政府加大了对药店销售处方药的查处力度，而曲美在医院渠道的拓展一直不顺利，在很大程度上影响了曲美的销售。

这一时期曲美的销售好像已经进入了衰退期，难道曲美也将重复大多数减肥产品短生命周期的命运么?

4. 产品衰退期的代言人广告策略

(1) 广告策略

2007 年，曲美宣布关琦不再担任其品牌形象代言人。太极集团的企划部认为产品销售额的下降是由于广告投放不利导致的暂时的现象，曲美的产品生命周期还很长，现在不应该进入衰退期。如果选择恰当的代言人，曲美的销售量应该会有很大程度的好转。因此在广告部的组织下，为了避免公司主观确定广告代言人带来的弊端，2006 年底曲美推出网上海选明星和“曲美之星”平民代言人选拔活动。网友对网络明星的推选热情高涨，最终林志玲和范冰冰的支持率最高，有网友评价，林志玲美貌与智慧并重，是优质偶像；范冰冰则是网友公认的漂亮、性感、时尚的复合体，最具曲线魅力。曲美组委会根据网友票选结果与两位明星洽谈，经过分析后确定范冰冰为新形象代言人。

范冰冰是人们眼中标准的中国古典式美人，她身材超群，电力十足，在年轻女性中

[1] 摘自《实施处方药与非处方药分类管理 2004—2005 年工作规划》，公众健康网，http://www.healthoo.net/yspd/200407/7084.htm。

有很高的知名度和品牌联想力。近年来，她不但以成熟的演技摆脱了“花瓶”的称号，更以倾国倾城的美貌和身材折服了众多爱美女性，众多女生都想探听她美容和保持身材的秘诀，曲美希望借此机会带来新一轮的减肥风暴。

在具体的媒体选择和投放思路上，曲美以多年的经验总结形成了以下几条标准。

① 媒体覆盖区域与销售重点区域达成一致。例如销售集中于中心城市的省份，电视媒体应选择城市频道，因为城市频道虽然省内覆盖面相对较小，但城镇收视率优于省级频道。

②应选择广告收视群体中，目标人群的集中度高于同类媒体平均水平的媒体。例如，中青年女性观众中收视率较高的影视剧频道优于男性观众比例较大的体育、新闻类频道。

③ 尽量保证获得同等广告效果条件下，单位成本最低。兼顾广告的有效性和经济性，广告紧密配合行销，行销充分借力广告。

2007 年曲美开始搭建网络宣传平台“曲美减肥网”（www.0618.com），希望拓展网络宣传渠道，增强对年轻消费群体的宣传力度。网站分为若干板块：减肥大学堂板块为消费者介绍一些科学的减肥方法和知识，帮助消费者形成正确的减肥观念；瘦身男女板块按照不同的消费群体分别发布一些有趣的减肥经验文章；曲美地带板块详细介绍产品的功能特征，并反馈一些消费者使用产品的感受和评价；线上服务中心为消费者提供在线服务，并介绍曲美的会员活动；娱乐中心提供曲美电子杂志的下载和相关的娱乐、笑话等，见图 6-12。



图 6-12　曲美减肥网站截图

伴随着新的代言人广告和宣传渠道的拓展，曲美继续开展一系列的促销和公关活动。从 2008 年 3 月起，曲美在全国各地的药房推出了“减掉 5 斤就有奖”的促销活动，活动推出以来，受到广大消费者的热切响应和欢迎。

(2) 广告效果

曲美希望消费者自己选择的代言人所作的广告能够在消费者中起到预期的效果，引导和促使消费者对曲美建立新的感知和认识。同时，2007 年后太极集团逐渐走出了资金短缺的状况，加大了广告投放费用，希望借此机会带来新一轮的减肥风暴，一举扭转销售下降的颓势，见图 6-13。

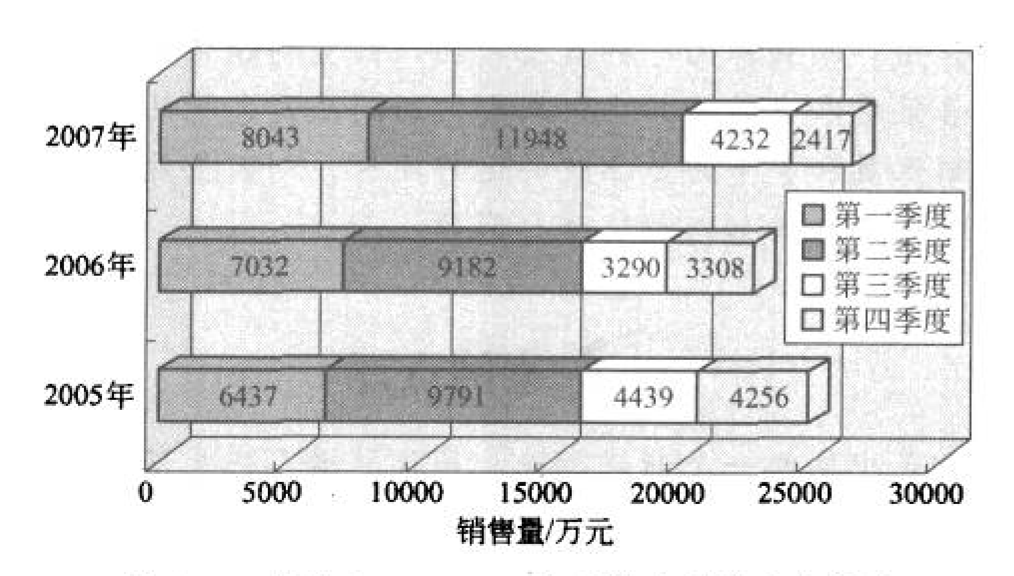


图 6-13　曲美 2005～2007 年度销售量分季度统计

资料来源：太极集团，2008 年 3 月。

从 2007 年的销售情况看，正如当初集团企划部的预测，范冰冰的代言为曲美的广告受众带来了新的品牌体验和品牌形象，产品销售量相比 2006 年上升 30%，达到 29640 万元，而且这种上升势头有增无减。曲美借助新的代言人一举走出了衰退的阴影，步入下一个增长阶段。但广告部始终担心，当前在大众媒体上发布广告越来越难，国家 11 个部委从 2007 年 6 月至 2008 年 6 月，联合开展以医疗、药品、保健食品、化妆品、美容为五大重点的虚假广告检查活动。以重庆为例，经过一段时间的整治后，保健食品广告违规率为 44.6%，比去年下降一半以上[1]。面对这样的形势，曲美应该怎样解决？名人广告的策略刚刚走上新的正轨，应该怎么办呢？

首先，范冰冰的代言广告自 2007 年 3 月后投入市场，从市场反应看，销售额有所回升，但是在网络上出现了反对的声音，认为范冰冰的广告违规，有误导消费者购买的嫌疑。因为在广告中范冰冰的话外音是："恋爱的季节，曲美，开始我的全新蜕变，3 周重现轻盈体态，6 周瘦出完美曲线，用曲美，好身材。"这里面有明星"现身说法"的含义，而且在广告中没有说明曲美是药品还是食品。这引起了监管部门的关注，事情闹得沸沸扬扬，甚至在一定程度上对消费者产生了负面影响，降低了曲美在目标客户心中的良好形象。故广告部门准备策划新的广告方案，因为政策监管越来越严格，广告的内容非常敏感，稍不注意就可能违反规定，新的方案应该怎样设计才能做到既吸引消费者，激发购买动力，又不违反规定，让曲美的广告策划人员非常苦恼。

其次，范冰冰代言曲美已经一年多了，这一年的销售数据表明代言人广告起到了预定的效果，但是在范冰冰身上存在许多争议和负面消息，消费者对她的看法表现出很强的两极特征，喜欢的人多，讨厌的人也很多，那么是不是损失掉了那些不喜欢范冰冰的目标客户？代言人的形象和负面消息会给曲美的品牌带来怎样的影响？根据前面巩俐的经验，一个名人的代言活动好像也是有周期的，消费者会对同一代言人的广告产生"疲倦感"，而使代言人广告的作用下降，范冰冰的代言是否也会这样？应该怎样做才能预防这种结果？在选择新的代言人的时候又该怎么考虑？

最后，从目前的销售情况和趋势看，曲美仿佛走出了谷底，准备进入新一轮的上升周期。曲美作为一种产品，她的生命周期到底有多长？表现形式是怎样的？曲美正处于生命周期的哪个阶段？搞清楚这个问题无疑是重要的，它对于曲美日后的整个营销策略

[1] 摘自《减肥保健食品市场秩序现状调查》，http://www.chinabgao.com/。

和方案都有重要的作用。而且作为一种减肥产品，曲美的销售在很大程度上受到广告投放的影响，名人广告策略和它的产品生命周期之间到底是怎样的关系？这一系列问题困扰着曲美的广告策划人员和整个曲美品牌的运作团队。刘丽虽然感到疲倦和困惑，但处于重压之下的她，不得不考虑如何解决这些问题。



案例点评

减肥产品行业是中国的一个新兴行业，是伴随着人民生活水平逐步提高，肥胖人群日益增多而产生的。由于减肥产品行业整体的高利润表现，吸引了大量的民间资本不断进入该领域。从中国市场上减肥产品的发展历史看，大部分减肥产品的生命周期很短，基本不超过5年。行业中产品众多，而真正建立品牌形象和地位的产品少之又少。同时，减肥产品表现出很强的“诱导性”特点，销售量受广告的影响很大，大部分厂商都选择名人代言的广告策略。

曲美是目前同类产品中地位较高，消费群体较广、价格较昂贵的减肥产品之一，也是少数致力于长期经营，建立品牌形象的减肥产品之一。曲美也采取以名人广告为主的媒体宣传策略，在产品上市初期收到了很好的效果，帮助产品跨过导入期，进入快速成长期，曲美也成为减肥行业第一品牌，销售额累计超过15亿元。但是从2004年开始，销售额逐年下降，产品似乎进入了衰退阶段。2007年后，曲美选择了新的代言人，扭转了衰退的局面，进入了一个看似增长实则充满变数的新阶段。

阅读案例，我们首先要弄清楚曲美的广告代言人策略与产品生命周期的关系。曲美的产品生命周期与经典理论中的生命周期特征不同，表现为一种特殊的循环模式。这一模式是因为产品本身的创新、营销努力或者环境的变化导致产品的销售呈现出波浪起伏的状态。而对销售额的这种波浪变动影响最大的因素就是名人广告策略。从曲美的案例中我们也可以发现，恰当的代言人选择会加速产品在生命周期中各阶段的转移，例如第一阶段巩俐代言的成功使得曲美跨过导入期直接进入快速成长期，而第二阶段失败的代言人选择又让产品销售步入衰退期，第三阶段的代言人又让曲美进入下一个循环阶段。因此对于减肥产品，广告策略和代言人的选择需要仔细的评估再确定，它对于产品的市场表现具有重要的影响作用。

对于曲美未来的销售以及范冰冰对产品的影响也要认真评估。首先，选择范冰冰作为代言人有积极的作用但也有一定风险。范冰冰是目前上镜率较高的一线主流女星，是大众公认的集漂亮、性感、时尚于一身的复合体，知名度和品牌关联度保证了代言的效果。然而代言人广告很重要的一个特点是消费者会将他们对名人的印象和态度转移到产品上，无论这种印象或态度是好是坏。而在范冰冰身上确实存在一定的争议和负面消息，因此如果这种争议或负面因素被放大或者炒作，会给曲美的品牌形象带来巨大的影响，进而影响产品的销售。其次，范冰冰代言曲美的广告投入市场已经超过一年，根据名人广告的特点和产品生命周期特征，消费者对广告即将出现“疲倦感”，未来一段时间（一年左右）曲美的销量可能又转入下降的趋势中。这时曲美面临的选择有两个：重新选择新的代言人或者在范冰冰身上寻找新的亮点和元素，总之要使代言人广告呈现出新的诉求点，这样才能保证产品销量的继续提升。

案例扩展：代言人广告

1. 代言人广告

代言人广告就是请名人作为形象代表或商品的推荐者、使用者或证言人等参与拍摄或制作的广告。按照广告大师贝尔齐建构的意义迁移模型理论，名人广告的作用机制是通过广告将产品与名人相联系，将明星的美誉度迁移到被他使用或推荐的商品上去，使产品也获得一定的文化层次上的意义。

2. 代言人的选择

代言人一般主要从以下几种形象中选择：演艺界人士、体育界人士、专家、典型的顾客、媒体界人士、电脑合成的某种形象和某种动物。选择形象代言人的考虑因素如下。

① 产品或品牌特性，要注重代言人与品牌个性的关联性。如果是大众化的产品，则影、视、歌、体育明星是比较好的选择；如果宣传的是严肃的东西或技术性产品，或消费者要确认产品使用的安全可靠性，那么专家是较好的选择。

② 宣传目标，如果期望在受众中激起强烈的同感，则典型的顾客形象是最佳选择；媒体界的知名人士是介于社会名流和专家之间的形象，作为形象代言人能得到较大的认同感。总的原则是要做到代言人的知名度和名誉度并重。

③ 消费者对产品的参与度，如果购买是基于对品牌的认知或喜爱，如低度参与购买，则比较适合采用名人作为形象代言人。

④ 产品生命周期，代言人应当与代言产品所处的生命周期相适应，当产品处于导入期时，一般采用人气极旺的明星，以期迅速扩大品牌知名度；而当产品进入成熟期后，则会考虑换用一些有潜质的新星，让其来延长产品的市场生命。

⑤ 企业广告宣传的预算，不同类型的代言人所需的代言费用差别巨大，企业应当在充分考虑广告预算支出与预期广告效果之间进行评估权衡。

此外，在选择形象代言人的时候还必须注意保持系列形象代言人之间的连续性并突出代言人的变化性，以及防范代言人可能的负面事件对本企业品牌或产品的负面影响等。

3. 代言人广告的效果

影响代言人广告效果的因素如下。

① 代言人可信度，可信度是指消费者对沟通者打算传递他们认为的最有效地观点地信心水平，那些被普遍认为诚实、可信、可靠的代言人能增加消费者对企业及其产品的信任度。

② 代言人专业性，指代言人所拥有的知识、经验或技能，更专业的代言人更有说服力，会导致更大的购买意图。

③ 代言人吸引力，有吸引力的代言人对其代言产品会产生更加正面的影响。

④ 代言人与产品的匹配性，研究表明代言人个人的感知形象与产品的特质相匹配能够提高代言广告的效果，而如果代言人与其代言的产品之间缺乏联系，就会使得消费者认为该名人只是被买通来推荐产品或服务。

⑤ 名人负面信息，代言人的负面信息会影响消费者对其代言的产品的认知。

案例 6-2 K 感冒胶囊的广告投放[1]

3 月 26 日下午，海南 K 制药有限公司市场部负责宣传推广的李总监，刚休完病假从医

[1] 本案例根据北京大学光华管理学院 2006 届 EMBA 毕业论文改编，作者王志昊，指导教师江明华。

院回到办公室。阳春三月，春光虽好，却也是感冒的高发季节，李总监自己便因为感冒不得已耽误了几天的工作。在这个感冒高发季，公司该如何为主打产品K感冒胶囊安排新一季广告投放的难题摆在了李总监的面前。

一、感冒药市场概况

1. 全球感冒药市场概况

感冒和咳嗽用药是用来消除上呼吸道疾病症状，包括鼻塞、胸闷、喉痛、咳嗽和感冒引发的头痛、发烧等，感冒作为一种多发性疾病，其中儿童发病率最高。此类药品包括：感冒药，咳嗽糖浆，减轻鼻腔充血以及治疗喉痛药等。不同人群对待感冒的态度不一样，大致有以下几种情况：①不吃药；②仅吃抗感冒药；③服用包括感冒药、抗菌药在内的各种药物；④针对并发症服药。

大部分感冒药都属于非处方药（OTC），在全球OTC市场上占有重要的地位。据统计，1999年全球OTC市场规模为479.69亿美元，其中感冒药（包括咳嗽、感冒和过敏药）市场为98.84亿美元，市场比重占到了1/5。

如果将感冒药单独统计，2001年感冒药的世界非处方药（OTC）销售额增长了7.4%，达到45.07亿美元，2002年为58.54亿美元，增长了29.89%。其中美国市场销售24亿美元，占全球销售总额的41%，日本占33%，欧洲占23%，如图6-14和图6-15所示。

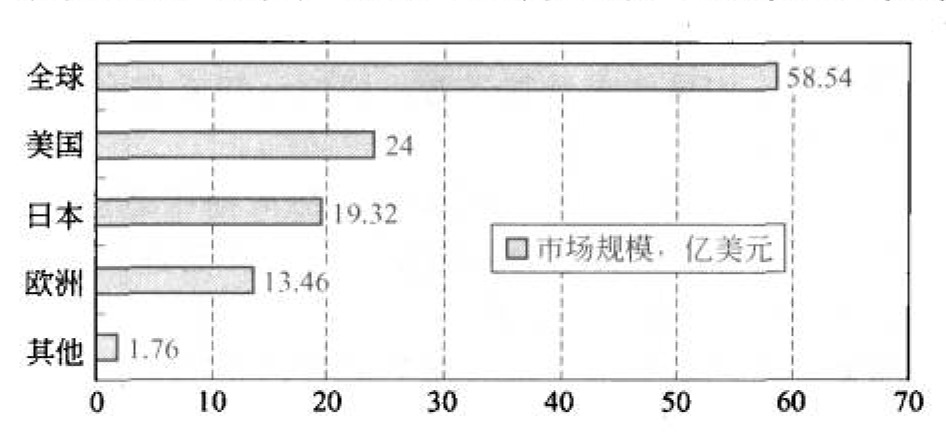


图6-14　2002年全球感冒药市场规模

2. 国内感冒药市场概况

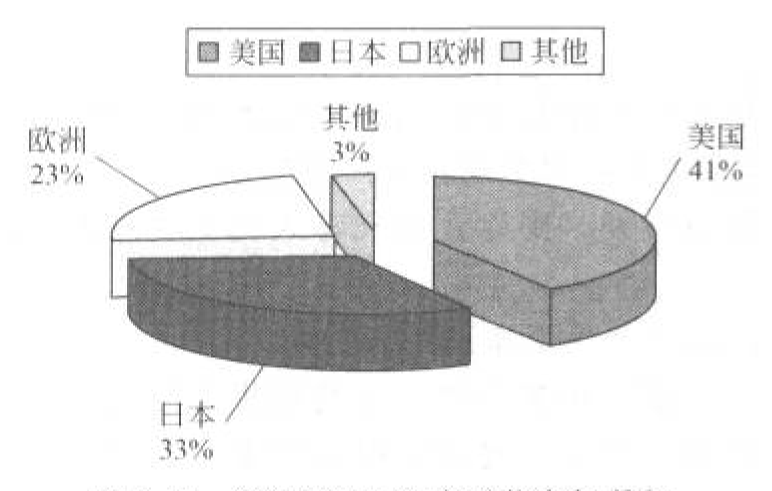


图6-15　2002年全球感冒药市场份额

各种调查报告都显示感冒药已成为中国最主要的非处方药，是城镇居民的首位常用药品，如1998年国家统计局报告中国城镇居民常用药消费调查显示，感冒药居首位（85%居民用过），其次是润喉药（55%），止咳药（48%），这3类药品实际上均属于感冒和呼吸道用药；1999年11月份发表于《中国经营报》的一份市场调查报告认为，感冒药为城市居民首选常备药品，84%的被调查者在一年中用过感冒药。

根据如图6-16所示比例，中国每年约有10亿人左右患过感冒，按每人用药15～20元算，感冒药的潜在市场容量在150亿～200亿元。在各种药品的渗透率调查中，感冒药以77.6%的比例高居第一位，如图6-17所示。

从中国OTC市场的角度来分析：据中国非处方药协会的统计，目前在中国常见病症的自我诊疗比例中最高的是感冒，占常见病症的89.6%，说明大部分的感冒药目标消费者选择去药店自行买药而不是去医院治疗感冒。感冒药在中国非处方药市场上使用率最高（图

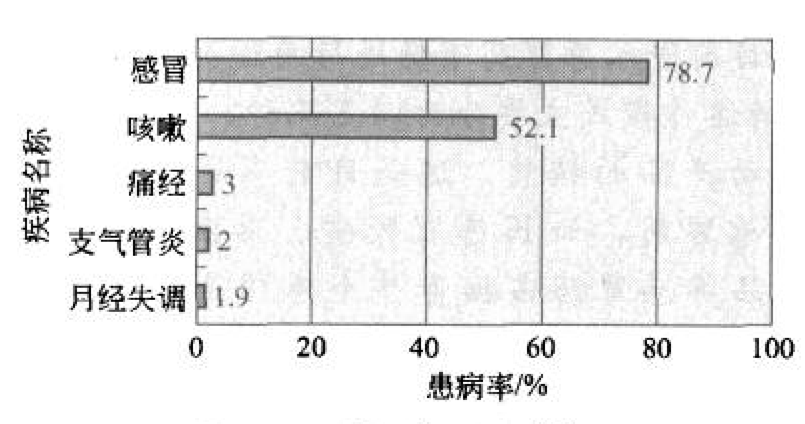


图 6-16　中国常见疾病情况

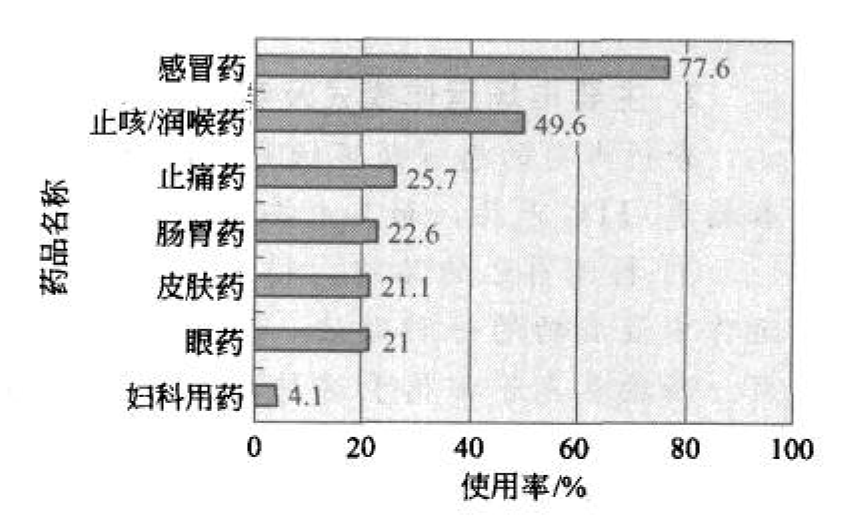


图 6-17　中国城市居民常服药品类别

6-17)，是众多药品生产厂商争夺的主要市场。

根据估算，在中国药品零售市场中，感冒药的销售额约占药品零售总额的16%左右，按照2002年中国OTC市场销售额为260亿元来计算，感冒药的市场销售额约在40亿元左右。而近年来，由于各种因素的影响，人们的自我防护、自我诊疗意识越来越强，到2005年底为止，感冒药的市场容量已经达到了近60亿元，潜在的市场容量在150～200亿元左右，说明感冒药市场还有90亿～140亿元的巨大增长空间。

二、感冒药市场竞争状况

1. 市场竞争总体格局

感冒药划分为中药和西药两大阵营，竞争异常激烈，呈现出了不同时期不同品牌各领风骚的局面。

据统计，目前市场上治疗感冒的中成药领先品牌有三九感冒灵颗粒、维C银翘片、抗病毒口服液、双黄连口服液等，年销售额均在亿元以上。但是，从总体上说，中药感冒药在目前阶段还难以和西药感冒药平分市场秋色。不过，近年来中药治疗感冒的优势正在被越来越多的人认识和接受，中药感冒药的市场前景看好。

在治疗感冒的西药中，康泰克曾是难以撼动的霸主，但在2000年底的PPA事件以后，西药感冒药市场已经重新洗牌。据调查资料显示，目前在中国市场上销售的感冒药有：泰诺、感康、K感冒胶囊、新康泰克、康必得、白加黑、日夜百服宁、感冒灵等100多个品种。

按价格水平来分：价格在10元以下的药品占感冒药总销售量的62%，总销售额的28%；价格在10～15元的药品占总销售量的33%，总销售额的64%；价格在15～40元的感冒药占总销售额的8%。

按企业性质来分：合资、外资品牌有K感冒胶囊、泰诺、新康泰克、日夜百服宁等共16种，其销售额、销售量分别占感冒药市场销售额、销售量的61%、75%；国产品牌主要有感康、感冒通等8种，其销售额、销售量分别占感冒药市场销售额、销售量的39%、25%（见表6-9）。

表 6-9　感冒药国内外品牌市场份额

企业性质	销售量占比/%	销售额占比/%
国外品牌	75	61
国内品牌	25	39

按所含成分性质来分：西药有新康泰克、泰诺、白加黑、百夜百服宁、K感冒胶囊等，占感冒药品种总数的79%，中药有双黄连口服液、板蓝根冲剂等，占感冒药品种

总数的21%。

2. 主要市场运作模式及竞争手段

分析当前的感冒药市场竞争格局，可以发现目前进入感冒药市场进行角逐的产品基本属于OTC产品，而其主要的竞争手段，即市场运作模式主要分为以下几种。

① 打造自己的品牌，利用品牌的力量来拉动产品的销售。这是目前感冒药市场运作中最成功的一种做法，目前市场上的知名感冒药，如K感冒胶囊、感康、白加黑、新康泰克等都属于这种运作模式的典范，品牌感冒药占据着整个感冒药市场的65%以上的份额。

② 完全走低价路线，以广大农村市场为主要目标市场。这类产品优越的性价比为其赢得了相当的消费者的认同，在低端市场占据着相当的份额。这类产品的代表有感冒通、速效伤风胶囊等，它们在低端市场有着相当的销售量，但由于其价格较低，故其销售额为整个感冒药市场的20%左右。

③ 跟随、模仿品牌药的商标、包装样式以混淆消费者的视线，同时采用低供应价和高零售价的定价方式，制造巨额的利润空间以吸引渠道和终端的兴趣，从而促进产品的销售。这类做法最为典型的案例是哈森快克、新快克、盖克等模仿K感冒胶囊，最近炒的很热的感叹号亦属于此类，虽然各品牌药厂家采取了各种各样的打假、维权工作，但由于这种做法的产品层出不穷，所以其总体占据着近10%的市场份额。

④ 采用高定价，然后在流通领域的各个环节采取带金操作、给予高额回扣刺激销售增长的方法来运作产品。这类产品比较常见，在药店里我们看到的从来没听说过的那些感冒药都属于这一类，由于其非常直接的刺激使其在零售终端占有着一定的销量，据估算，这部分产品也占有接近5%的市场份额。

3. 主要竞争品牌及其策略

K感冒胶囊自1991年上市以来，一直引领着国内感冒药市场的潮流，并率先提出了“抗病毒、治感冒”的理念，这一理念后来成为了感冒药市场的一个主流理念，并被众多的感冒药生产企业使用和效仿，而K感冒胶囊又在原来的基础之上进一步提出了“预防流感”的概念，创造了感冒药进入预防领域的先河，特别是经历了“非典”之后，人们的自我防护、自我保健意识越来越强，而这一理念已经为越来越多的消费者所理解和接受，K感冒胶囊也成为消费者首选的感冒药之一。在近期所作的市场调研中，当被问及能够预防流感的感冒药时，有35%的消费者都直接说出了K感冒胶囊。

感康上市之初，也仿效K感冒胶囊打出了“抗病毒、治感冒”的理念，随后走了一条人性化的路线，提出了“感冒没了，心更近了”的主打理念，同时凭借其强大的广告攻势，逐渐深入人心，并进而聘请当红影星陈宝国作为形象代言人提升品牌理念，提出了“大品牌、值得信赖”的主打广告语，给消费者一种信任的感觉，目前感康已成长为国内感冒药中的领先品牌。终端走访发现，感康是目前在终端销售中消费者指牌购买的最好的品种之一。

白加黑则凭借“白天吃白片不瞌睡、晚上吃黑片睡得香”的概念深入人心，又通过凤凰卫视节目主持人吴晓莉作为代言人提升品质形象，凭借一句“黑白分明，表现就是这么好”成为感冒药中知名度最高的品牌。市场调查显示，在问及“您知道哪些品牌是白天不嗜睡的感冒药”时，有近30%的消费者知道“白加黑”，远远高于其他品牌，这一特性受到上班族和城市白领人士的普遍青睐。

泰诺则一直沿用“30分钟起效，快速消除感冒症状”的概念，给人一种专家的形

象，凭借其多年来在医院及零售终端的强大网络，在众多强势品牌中占有一席之地。市场分析显示，泰诺是目前大中型医疗机构感冒用药中占有率最高的品牌。

新康泰克是中美史克公司在PPA事件以后推出的新的产品，并继续延用其“12小时缓解感冒症状”的理念，以独特的缓释技术、药效持续时间长为其诉求，并借助康泰克品牌在众多消费者心目中根深蒂固的影响力，继续牢牢地控制着一定的市场份额。其重新上市第一天就在华南市场拿下37万盒订单的骄人业绩足以证明其品牌所蕴涵的巨大能量。

三、感冒药的消费特征

感冒药的消费具有以下4大特征。

第一，随意性。由于大多数消费者知道感冒即使不治疗也会在一周内康复，因此，在确认感染了感冒以后，只有55%的消费者会即时购买感冒药，而45%的消费者则会根据自己症状的严重程度，选择在第2天或第3天购买，如果在第3天出现转机的话，有10%的消费者表示不会购买。

第二，速效性。由于消费者要求感冒药能迅速消除其症状，在消费者眼里，好的感冒药是迅速治标而不是治本。消费者追求感冒药的速效性使得纯中药制剂与西药制剂竞争时多了一道槛。

第三，品牌倾向性。消费者在购买感冒药时，一般会倾向于选择知名度高，有较大影响力的名牌产品。不过对于那些采用通用名命名的产品如感冒通、速效伤风胶囊等，消费者在选择时只要求价格合适就行。

第四，非自主性。消费者由于对医药产品知识的缺乏，在产品认知方面受广告（特别是电视广告）影响大，在购买决策上，受医生建议、营业人员推荐甚至店堂陈列影响很大。

在影响感冒药购买的主要因素调查中，产品方面的因素如见效快被排在最首要的位置，其次是医生推荐，然后才是品牌、价格、广告等因素。而实际上，消费者在选择感冒药的过程中，最先接触到的往往是品牌和广告，而后才是医生等相关群体的影响，品牌和广告在感冒药购买中所起的作用远远高于消费者自己所做出的评价。

感冒药作为一种药品，密切关系到消费者的健康和生命安全，其消费行为具有高度参与性。同时由于消费者普遍缺乏相关专业知识，很难鉴别药品质量的优劣。所以品牌成为消费者进行购买决策的一个重要依据。有名的牌子往往就是优质产品的保证，它不仅可以促使消费者试用产品和认牌购买，还会影响医生、亲友等其他群体的意见。而良好的产品又能支撑品牌形象，巩固消费者对品牌的信任，实现重复购买，形成品牌忠诚。

四、企业简介

1988年，浙江D药业有限公司董事长兼总经理楼先生赴海南进行实地考察后，决定运用海南特区的优惠政策和医药资源等有利因素，开发海南药业。当时只有100万元启动资金，在一无厂房、二无设备的情况下，楼金先生打破常规，采取“借鸡生蛋”的方法，租用海南W制药厂厂房，开始艰苦创业，生产人工牛黄，掘到了第一桶金。与此同时，1990年在海南琼山市改造自己的生产车间，并于当年就拿到了生产许可证，海南K制药厂由此起家。

至1991年，海南K制药厂的开创精神、务实的工作作风及良好发展前景使多家外商有投资意向，并于1991年8月与美国、中国香港两家公司经协商谈判达成共识，共

同成立了“中外合资海南K制药有限公司”。

1992年，海南K制药有限公司主打产品K牌复方氨酚烷胺胶囊（简称K胶囊）开始投向市场，逐渐成为畅销的产品，企业也取得了显著的经济效益。由于良好的业绩，公司在历届评选中都被评为“海南省工业企业五十强”；公司还被海南省政府评为“模范纳税大户”、“全国外商投资明星企业”；2001年，公司被评为“全国外商投资先进技术企业”；海南省工业经济联合会、海南省经济技术合作促进会授予公司为“海南省工业经济明星企业”称号；公司还被授予“中国企业最佳形象AAA级”荣誉。2001年，公司生产的K胶囊还被海南省消费者协会授予“2001年度海南省消费者满意品牌”称号；2002年，K胶囊荣获海南省名牌产品称号；2003年公司的K商标被海南省工商行政管理局授予“海南省著名商标”称号；2004年公司的“Y”商标被海南省工商行政管理局授予“海南省著名商标”称号。2005年6月，K商标被国家商标局认定为“中国驰名商标”。

1994年，利用企业雄厚的资本，海南K制药有限公司在浙江金华兼并了一家濒临倒闭的企业，并把它改建了成了符合“GMP”标准的制药厂——浙江Y药厂有限公司。该厂运用海南K制药有限公司的先进的技术、知名的品牌、畅通的营销渠道，连年来取得的经济效益均名列市直企业前茅。2001年2月20日，经国家药品监督管理局认证管理中心，按药品GMP认证检查评定标准，对该公司的化学药品口服固体制剂车间的生产和管理情况进行了全面检查，并通过片剂、胶囊剂、颗粒剂产品的GMP认证。浙江Y药厂有限公司也是海南K制药有限公司“K”胶囊的主要生产基地之一，有两条K胶囊生产线，生产线占地2500m^2，单班生产能力15万粒/天。

1998年，公司又在杭州钱塘江畔科技园投资创业，投资建成（中外合资）浙江W药业有限公司，投资建成浙江X医疗器械有限公司。2001年，公司在杭州合资筹建“S医药科技创业园有限公司”。

海南K制药有限公司于2001年投资3000万元在海口市工业开发区建成3条生产线，当年建成当年投产。在海南省药监局的支持下，公司又着手在琼山市新市区GMP制药城建立新厂。2002年3月，公司与海南省琼山市政府签订了置地100亩，投资1亿元的投资协议。

海南K制药有限公司以开发和生产中西药制剂、原料药为主，同时也着手开发其他高新技术产业。公司拥有自己的药物研究所，拥有一批教授、高级工程师等专家、学者，拥有先进的科研检测仪器，为公司产品质量的保证和提高，也为新产品的研制、开发提供了坚实的基础。海南K制药有限公司拥有强大的市场销售网络，建立了完整的销售、服务、反馈、信息通道。

公司现主要产品有：K（复方氨酚烷胺胶囊）、M（复方庆大霉素普鲁卡因颗粒）、T（甲磺酸培氟沙星胶囊）、L（阿莫西林胶囊和阿莫西林颗粒）、k（小儿氨酚黄那敏颗粒）、KL（多潘立酮片）。畅销全国的K胶囊，其配方成分中西结合，具有抗病毒、治感冒、防流感的作用，质量好，疗效确切，品牌知名度高，因而深受广大消费者欢迎。

时至今日，海南K制药有限公司已成为拥有海南K制药有限公司制药厂、浙江Y药厂有限公司和浙江W药业有限公司三家通过GMP认证的全资医药生产企业，海南KK药业有限公司、浙江KN医药有限公司两家通过GSP认证的药品经营企业；同时参股投资浙江X医疗器械有限公司、江西省某休养度假中心有限公司和杭州S医药创业园有限公司等企业的，集医药生产、经营和科研为一体的大中型企业集团。

五、K品牌建设不同阶段所采取的广告投放策略

1. K品牌的原始积累阶段（1991～1997）

1997年以前是海南K制药有限公司发展创业的阶段，而那时的K品牌也处于原始积累的阶段。这一阶段企业的目标是尽快将主打产品K胶囊推向全国市场，与当时的主要竞争品牌“康泰克”抢占市场份额。当时品牌推广的主要职能是为了配合产品的销售，广告主要目的是招商性质的，如报价、规格、用途等。这个阶段，广告投入单位成本低，总费用也相应较低，同时目的也较单一，但收效却十分明显，为公司的市场开拓、通道建设起到了积极良好的推动作用。K感冒胶囊在短时间内进入了国内绝大多数市场。这个时期的许多推广工作，为后来K的迅速成长打下了坚实的基础，并为品牌建设搭建了雏形。

到了1997年，公司结合当时的市场情况，进行了一系列的公共关系方面的工作，如K感冒胶囊被选为国家主要领导人外访时的国礼、世界妇女大会的指定用品等。通过这一阶段的努力，K感冒胶囊在全国市场已经全面铺开，并为越来越多的消费者所接受与喜爱，K也成为继康泰克之后又一个具有一定市场影响力的品牌。

2. K品牌战略初步进入市场推广期（1997～1999）

随着市场的发展，公司将战略目标调整为建设和提升K品牌，全面赶超当时感冒药的霸主“康泰克”。为此公司建立了更为完善的现代化企业营销队伍，K的品牌战略初步进入了市场推广期。

当时的K主要通过医院和药店两条途径销售。产品的生产、销售都已经初具规模。而竞争品牌“康泰克”仍然是一枝独秀，K还无法与之产生有效地竞争。虽然在个别区域K已经为广大消费者所接受并建立了忠实的客户群体，但国内还有很多的地方K的知名度并没有完全建立，铺货工作并没有全部完成，急需在品牌建设上寻找到一个突破口。这个时候公司选择了1997年香港回归前夕的央视现场直播“柯受良飞跃黄河”这一万众瞩目的事件，在央视适时推出跟片广告，第一次将K品牌从区域性推广阶段提升到了全国性推广阶段。

之后，又紧接着在央视一套20点的黄金时间推出了15秒的电视剧贴片广告，在全国的感冒药中第一个提出了“抗病毒、治感冒”的理念，使K品牌进入了全面品牌推广的初级阶段。1998年，开始在央视黄金时间的《科技博览》节目进行长期的广告投放，将“抗病毒、治感冒”进行到底，使其理念深入人心，借助《科技博览》栏目的新科学、新技术的特点，使K品牌得到了全面的提升，奠定了K在消费者心目中的形象。同年还对当时极具影响力的电视连续剧《康熙微服私访记2》贴片广告进行全国区域的投放，并对个别地区有针对性地进行了多种广告投放，对市场终端的开发产生了良好的促进作用。同时还进行了一年半的中央人民广播电台广告的投放，开发了农村市场。这些广告投放使K品牌迅速深入人心。紧接着在1999年百年不遇的长江灾情过后，进行了大量的赠药活动，产生了良好的公共形象。

这一阶段之后，K已经成为康泰克以外的感冒药第二品牌，并且占有了相当的市场份额。同时，K的品牌建设也取得了初步的成效，在1999年《人民日报市场报》举行的全国感冒药评比中，K凭借其卓越的品质在质量、疗效、信誉、售后服务和综合评价五项中名列第一，成为当年最受消费者青睐的感冒药品牌。

与此同时，K的迅速成长使得许多不法分子仿冒假冒它达到了猖狂的程度。为了打击这种侵害消费者健康和企业发展的行为，公司投入巨资建立了电话电码防伪查询系

统，消费者拨打免费电话即可获知购买产品的真伪。并且针对该项工作，对全国一系列报纸进行了广告投放，既打击了假冒伪劣行为，同时又使企业和K品牌的形象得到了新一轮的提升。

3. K品牌战略全面进入市场推广期（1999～2003）

随着销售的逐步增长，K市场占有率达到了一个新的高度。公司也确定了"继续强化K品牌，争做感冒药第一"的战略目标。同时，由于OTC理念的进一步深化，国家政策的调整，市场竞争的加剧，K必须加速进行品牌推广。

2000年在央视广告投放不减少的情况下，对各个大区进行有针对性的地方广告投放。这轮投放，主要是针对终端市场进行强化广告实施。通过电视与报纸广告投放，巩固"抗病毒、治感冒"的理念，拓展市场区域，与竞争品牌争夺消费者群。并在随之而来的PPA事件中抓住了机遇，借助良好的媒介沟通渠道，将K不含有PPA的事实快速的传达给消费者，并有目的的在全国各大地方媒体集中性投放了报眼广告，产生了良好的宣传效果。

在其后的两年，感冒药市场大战爆发，市场竞争呈现白热化状态。感冒药广告战在央视和各地方媒体全面爆发，竞争品牌大大加强了其市场投放力度和销售策略。广告界甚至把2001年至2002年称之为"感冒药年"。2001年，公司在央视广告投放力度基本不变的情况下，选择了贵州、浙江、云南、四川、湖北、凤凰中文台等卫视台，进行广告交叉覆盖，并对部分地区进行了市场孕育性投放，一连套组合拳，使最小的投入产生了最大的收益。到2002年，公司才大幅增加广告投放力度，采取缩小各地方卫视广告投放量，增加央视广告频率的策略。并且在"抗病毒、治感冒"的基础上，提出了"防传染"的理念，再次在国内医药界产生了反响。"抗病毒、治感冒、防传染"进一步提升了品牌内涵，为K品牌的发展打开了新的思路。

2001年至2002年，公司两次提高价格，涨价带来的不利影响在明显提升的广告投放中渐渐消化。也就是在这两年中，多个竞争品牌由于广告投入产出比严重失调，逐渐进入下降趋势。而K却渐渐走向了销售的新高，自1997年以来，K的广告投放增量一直与其销售的增量成正比，并且稳中有升。

通过这个时期的发展，K的品牌知名度日益提高，以央视为主，卫视等电视媒体为辅的立体广告投放策略也已初见成效。2001年，K获得海南省消费者满意品牌；2002年，K获得海南省名牌产品称号；2003年，K获得海南省著名商标称号。这一系列的成绩都说明K正在逐步地成为一个成熟品牌。

而另一方面，由于市场的突变，康泰克等14种含有PPA的感冒药退出历史舞台，让出约10个亿的市场份额，致使整个感冒药市场格局发生颠覆性的变化，重新洗牌。一些原本已销声匿迹的品种趁机重新杀入感冒药市场，并借此机会异军突起，抢占市场份额，后来的几个强势品牌感康、白加黑、999感冒灵等都是在这次机遇中应运而生的。而K既定的战略目标也受此影响，虽然强化和提升了品牌，扩大了市场份额，但却一下子多出了好多新的竞争对手。

4. K品牌战略全面深化阶段（2003）

由于PPA事件使感冒药市场发生了新的变化，许多新的竞争对手对这块市场虎视眈眈，品牌的意义显得尤为重要。因此稳固和拓展市场占有率、全面深化K的品牌成为新一阶段公司的战略目标。

2003年开始，许多前期大规模投放广告的竞争品牌由于投入产出比严重失衡纷纷缩小广告投放规模时，公司决定增加广告投量。将广告主力投入到央视较为昂贵的A

段和电视剧贴片上，并对央视收视率和美誉度较高的《东方时空》、《艺术人生》等栏目进行广告投放，在提升知名度的同时深化美誉度，健全广告投放体系，将K的品牌形象进一步提升。同时，在重庆、云南、湖南、黑龙江、广西五地进行了卫视投放，交叉覆盖到国内所有安装有闭路电视的消费群体中去。并在一些进行市场培育的省和地区，进行了包括广播、电视、平面的广告宣传活动。

2003年2月，广东部分地区爆发"非典"时，K配合服务区进行广告宣传工作，并对当地消费者进行赠药活动，在广东当地获得了良好的美誉度。当地电视、报纸等媒体进行了深入的宣传。2003年3月，在央视单位价格最昂贵的"伊拉克战争"节目进行跟片广告，由于反应迅速，取得了良好的投放效果。2003年2月至5月期间，首次在国内三大门户网站上进行了高密度的专题广告投放。包括2月份的"广东非典专栏"，3月份的"伊拉克战争专栏"，4～5月份的"全国抗击非典专栏"等。

2003年5月，面对"非典"的肆虐，公司打破以往常规淡季（5～8月）不进行区域广告投放的惯例，在重庆、云南、黑龙江、湖南四家卫视台追加投入了广告，进一步对事件营销的宣传增加力度。同时，将原来的广告语"抗病毒、治感冒、防传染"调整为"抗病毒、治感冒、防流感"，使消费者更容易理解和接受。这次的调整进一步明晰了K品牌的概念，并在全国范围内率先提出了"预防流感"的理念，为品牌的理念注入了新的血液，赋予了新的生命力。"防流感"的概念在"非典"时期得到了有关专家和广大消费者的接受和认同，促进了市场销售的突飞猛进，2003年4、5两个月的销量超过上年同期的300%以上，极大地促进了产品的市场拓展。

5. K品牌战略的全面增值阶段（2003～2004）

经历了"非典"的考验之后，众多的感冒药生产企业认识到了"预防"概念的含金量，有相当一部分的企业开始跟风，纷纷打出了"预防流感"的概念。面对这种局面，K决定进一步提升品牌内涵、完善品牌理念以求得在市场竞争中立于不败之地。

从2003年下半年开始，公司与多家顶尖的广告创意、制作公司合作为K品牌战略的全面增值进行系统的规划。在新的品牌概念中，"预防"的概念被进一步深化和明晰，K的品牌理念也被重新地提炼与升华。"一天一粒防流感、一天两粒治感冒"成为K品牌新的广告用语，全新的卡通版"预防篇"成为K品牌新的主打广告片。K品牌从此上升到了一个新的高度，正式开始拓展感冒的预防用药市场，事后业内人士评价"K此举具有跨时代的意义，虽具有一定的不可预测性，但此举一旦成功，将使整个感冒药市场容量增加至少三倍，所有的感冒药生产和流通企业都将从中受益"。

由于这是全新的概念、全新的领域，因此自2004年初公司开始加大广告投放的力度，在央视和卫视等主流媒体同步推出这一卡通版的广告，并选择了《半个月亮》等两部非常优秀的电视剧进行全国性地方台贴片广告，一方面利用央视、卫视的高端媒体的覆盖广、影响力大的特点打造和强化K品牌的新概念，另一方面利用地市台等地方媒体的单位价格低、暴露频次高的特点使这一新的概念迅速得到推广和普及。实践证明，当时所选择的这种方式是一种行之有效地组合方式，在很短的时间内，"一天一粒防流感、一天两粒治感冒，请认准K商标"这一新的品牌概念就传遍了千家万户并逐渐为广大消费者所接受与认同。

同一时期，强化公共关系、建立畅通的媒介沟通渠道等工作也在同步得到加强。至2004年下半年，成功的广告投放和一系列的公关活动，使得"预防流感，就用K"的概念深入人心，K品牌的内涵得到了全面的增值。由于新的品牌理念的成功打造，K同

年的产品销售再创历史新高。

6. K品牌战略的延伸阶段（2004～2005）

为了更好地推进终端工作的开展，完善和健全产品体系，同时也为了使K品牌能够得以延伸，进一步地发扬光大，公司经过深思熟虑，于2004年10月份正式推出了一个新的小儿感冒用药品种——定名“小K”（注册商标），并提出了小K的战略发展目标是一年内成为浙江市场小儿感冒药第一品牌，三年内成为全国小儿感冒药市场的第一品牌，同时着手策划了一系列品牌联动推广方案。

首先，确定了以品牌带品牌的思路，通过K的品牌力量带动小K的品牌建立，同时通过小K的品牌建立反过来进一步强化和推动K品牌的发展。基于这样的一个出发点，先从广告的宣传点位入手考虑，推出了新的广告片——“大小K篇”，以类比的方式入手，先是推出大家比较熟悉的大雨伞、小雨伞，大手套、小手套，大泳圈、小泳圈，进而推出了“大K、小K、家人感冒用K品牌感冒胶囊”的广告诉求点。该片很好的将大小K相结合，并最终指出家人感冒用K，虽未直接说明小K是小儿感冒用药，但通过形象的类比，并配合上小K清新活泼的包装，其意图一目了然。而且该片在选择类比物的时候，着实下了一番工夫，最终确定的几种类比物既具有通俗性，又都有着很好的寓意，所有的这几样东西都起着一种保护的作用，防护雨淋、防护手冻、防护水淹，同时也寓意着K、小K会保护人们的健康。如此类比的手法将K、小K的品牌有机结合起来，一脉相承。

在确定了广告宣传点位，并确定了“大小K篇”后，接下来开始策划如何通过最佳的广告投放来达到既定的目标。K公司选择了2005年初开始启动整个宣传攻势，首先选择了央视当年的开年大戏《汉武大帝》做全剧贴片广告，树立了一个制高点的攻势；然后选择了10家全国最有影响力的卫视频道进行同步播出；同时在全国终端开展了大规模的平面广告宣传，意图使消费者在电视中看到K的产品广告，在现实生活中，可以马上再次看到相对应的宣传，以强化印象，促成购买。同时在春节期间，又利用央视黄金时间的招标时段对此概念进行了进一步地强化和提升，并利用招标时段大量的附赠时间在央视一套、二套、四套、新闻频道继续投播“大小K篇”的广告……这是公司有史以来广告投入力度最大，短时间内投放密度最强的一次，一时之间，“大K、小K，家人感冒用K品牌感冒胶囊”的声音响彻了神州大地，传遍了四面八方。小K也在一夜之间声名鹊起，在有些地区甚至成为儿童感冒药的代名词，小K已经成为了浙江市场小儿感冒药的第一品牌，上市不到一年的时间中销售就突破3000万。

通过小K的成功上市，K的品牌得到了最有效地延伸与发展。而通过K与小K的相辅相成，互相促进，K品牌又上升到了一个具有更深刻内涵的高度。同年，通过激烈的竞争和严格的筛选、评比，K商标被国家工商行政管理总局商标局认定为“中国驰名商标”，这意味着K品牌真正成为感冒药市场中的强势品牌。

六、广告投放效果

广告投放无疑促进了K品牌的建设与发展，不同阶段的广告投放策略与效果如表6-10所示，各个阶段的销售量和广告投放量如图6-18和图6-19所示。在各个不同的阶段，随着K感冒胶囊的广告投放的增加，产品销售呈现明显增长的趋势。而销售的增长意味着有越来越多的消费者开始接受和认可并且使用K这个产品，同样K的品牌也在消费者的接受与认可中得到了巩固、提升和发展。

表 6-10　不同阶段广告投放策略与效果

不同阶段	广告投放的目标	广告投放策略（媒体选择）	品牌理念	同期所作其他市场推广活动	市场推进方面动作	销售增长	品牌建设结果
原始积累段（1991～1997）	招商、促销	专业报刊	无	一系列公关活动，K被定为出访国礼	人员推广为主	增长较为缓慢	—
初步推广期（1997～1999）	意识到品牌的重要性，初步建立品牌	选择央视特别栏目和全国性热剧贴片	抗病毒、治感冒	建立“电话电码防伪系统”，长江灾情赠药	建立经销商体系	高速增长期	1999 年人民日报市场报举行的全国感冒药评比中，评选结果 7 项中有 5 项排名第一
全面推广期（1999～2003）	利用栏目和媒体的选择提升品牌高度	坚持投放《科技博览》，选择投放卫视	抗病毒、治感冒、防传染	利用 PPA 事件进行事件营销	优化经销商体系并加大促销	持续、稳定增长	
全面深化段（2003）	利用强势媒体深化品牌	选择央视贴片和强势卫视媒体投播、尝试互联网传播	抗病毒、治感冒、防流感	利用美伊战争、“非典”等进行事件营销	建立二级分销体系		2001 年，K获海南省消费者满意品牌；2002 年，获海南省名牌产品称号，2003 年获“海南省著名商标”称号
增值（重塑）阶段（2003～2004）	用强势媒体的影响力实现品牌重塑与增值	利用央视与卫视形成交叉覆盖，并辅以全国地市台贴片	一天一粒防流感、一天两粒治感冒	通过各种方式打造“预防”概念	建立 OTC 队伍，开始拓展终端市场		
延伸阶段（2004～2005）	实现以品牌带品牌，相辅相成的目的	央视和重点卫视为主，重点省市地方台为辅	大 K、小 K，家人感冒用 K 品牌感冒胶囊	各种平面宣传资料的大量使用强化品牌概念	全面市场促销推广活动		2005 年，K商标被认定为“中国驰名商标”

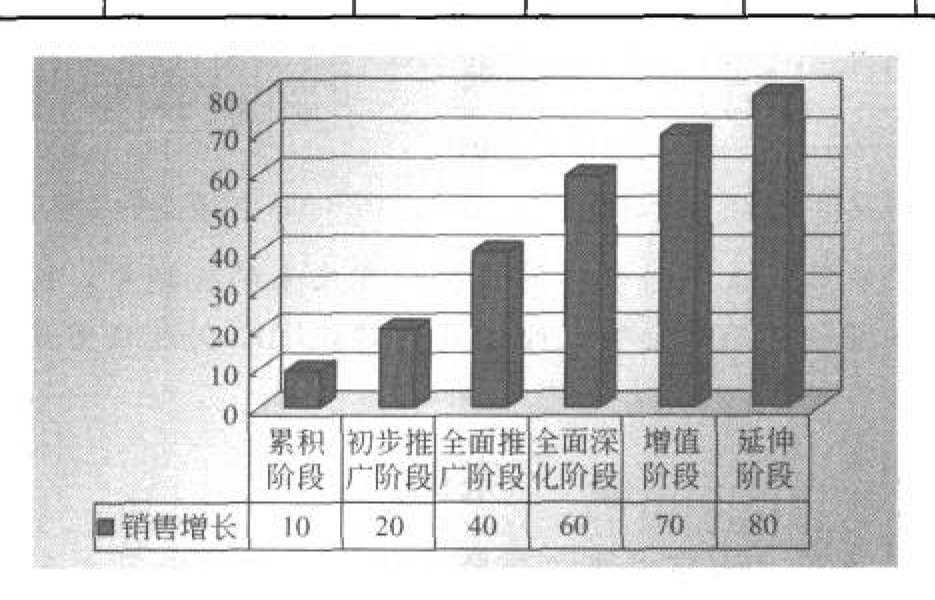


图 6-18　不同阶段 K 销量

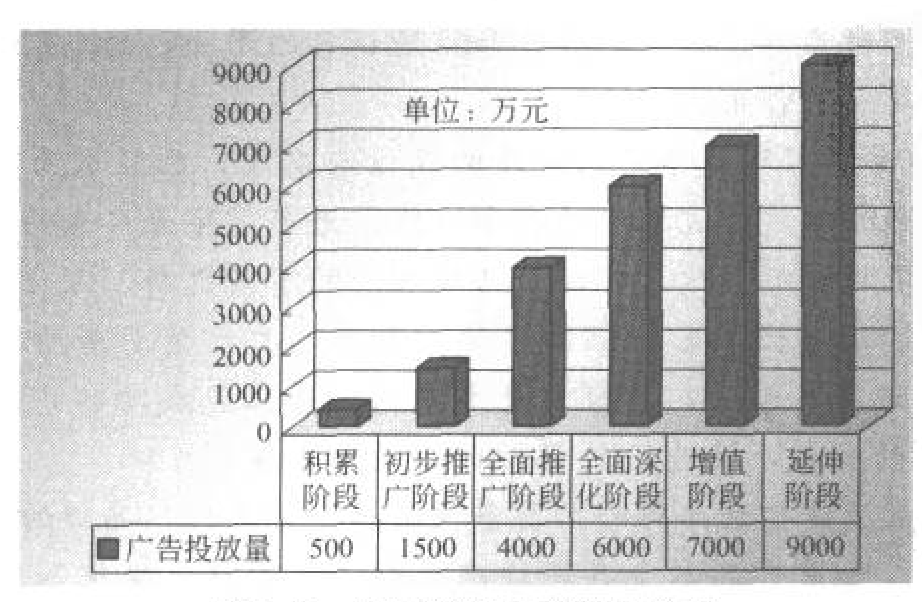


图 6-19　不同阶段 K 广告投放量

广告投放策略成功与否要从投入产出比的角度去衡量。从图 6-20～图 6-22 可以看出，K 与几大主要竞争对手相比较，虽然销售额不是最高的，但是却有着更为卓越的投入产出比。K 的广告投放额度仅为销售额的 12.9%，远远低于几大主要竞争品牌的广告投放量。

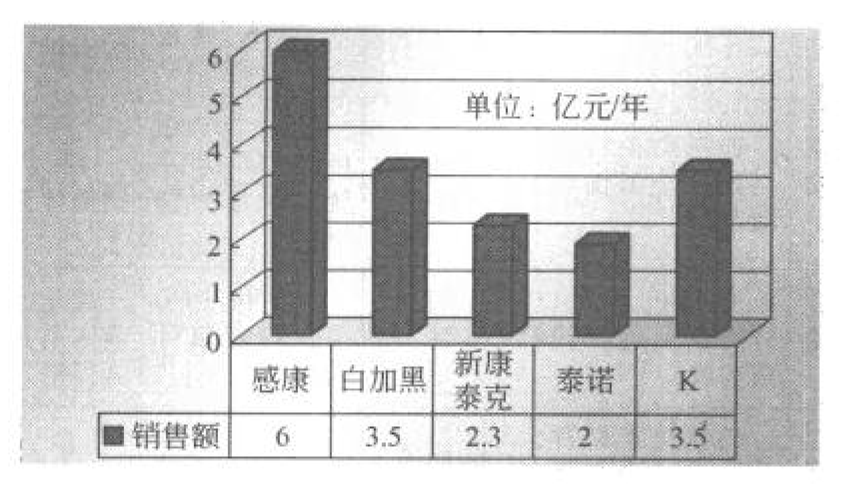


图 6-20　主要竞争品牌市场销售额

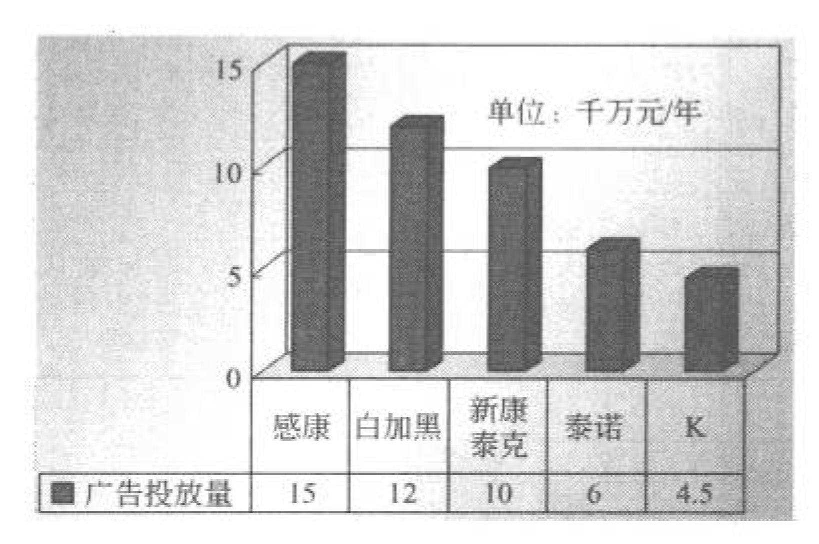


图 6-21　主要竞争品牌广告投放量

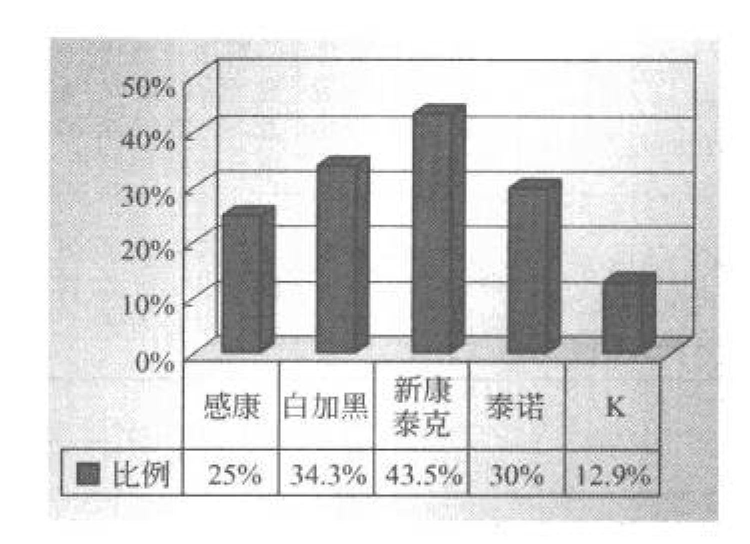


图 6-22　主要竞争品牌广告投放量占销售额的比例

随着传统媒体的衰落以及新兴媒体的发展，在未来的规划中，K 的品牌战略在原有的基础上将更加融入整合营销的范畴，K 的品牌建设之路仍然任重而道远。



案例点评

案例介绍和描述了 K 从上市以来不同阶段所采取的市场策略和广告投放思路，通过不同阶段广告投放目标的确定、投放策略和投放媒介的选择，以及相应的品牌建立与塑造的成果、消费者对品牌认知度的提升和市场销售的增长，向我们展示了广告投放在品牌塑造过程中所起到的作用。

K 品牌历经 15 年，经过 6 个不同阶段的建设与发展，已经成为国内感冒药市场的强势品牌。而在整个品牌建设过程中的各个阶段，无不贯穿着广告的投放。无论从广告投放本身的策略和投放目标的达成，还是品牌理念的不断更新、深化与延展，或者是不同阶段产品销售的不断增长以及 K 品牌最终被社会和广大消费者所接受与认可的角度来衡量，都说明 K 这些年来的广告投放是成功的。而正是成功的广告投放，在很大程度上促进了 K 产品的成长，促进了 K 品牌的建设与发展。

然而，广告的投放是塑造品牌的必要条件而非充分条件。品牌的塑造永远是一项系统的、艰巨的工程。如果产品本身存在缺陷，或者在价格、渠道等市场策略上存在问

题，那投入多少广告都无济于事，最终只可能形成高知名度的劣质产品而非真正意义上的品牌。当然，另一方面，广告投放也是塑造品牌的必要条件，广告在品牌塑造过程中所起到的作用也是无可替代的，广告运作的成功与否直接关系到品牌塑造的成功与否。一个好产品只有在广告的推动下才能真正创立强大持久的品牌资产。

成功的广告策划与投放能够以最优的投入产出比促进品牌的建立与塑造，为企业创造价值。广告之所以能建立品牌价值，在于其能增加产品的知名度，也能令人增加对产品质量的信心，为产品创造出独一无二的形象和个性，使产品无论从物质方面或心理方面都赢得消费者的青睐。当产品建立其品牌价值后，持续的广告会加强消费者对该品牌的喜好，刺激消费者购买该品牌的欲望，带来新的消费者或令原有的消费者产生重复购买行为。所以当有了清晰明确的品牌塑造策略后，再通过合理的策划与投放运用广告进行推广，必将能够以最优的投入产出比创造最大的价值。

在广告投放中，进行合理的媒体选择与投放显得格外重要。以 K 感冒胶囊广告投放的经验而言，下面几点值得借鉴：第一，央视打造品牌的作用无可替代；第二，地方媒体可以提升销量，创建知名度；第三，在同级别的媒体选择中，选择好的节目投播而非选择好的台和好的时段投播具有更实际的意义；第四，在资源（资金）有限的情况下，集中优势兵力，在短时间内加强密度、形成轰动效果，往往优于拉长战线而降低攻击密度所取得的效果；第五，电视媒体与平面媒体特别是报刊媒体相结合考虑，是塑造品牌的一条快捷之路；第六，网络媒体作为新兴的一种广告传播方式，正在为越来越多的企业所认可与接受。

案例扩展：　广告投放策略

1. 投放媒体

根据形式不同，媒体可具体分为如下几种。

① 电视媒体，优点是覆盖面积大、受众范围广、市场反应快、投入成本低，电视形象生动、感染力强，能引起受众的兴趣，激发受众记忆，是目前广告媒体中最重要的一种类型。缺点是广告费绝对值高、受众指向性差。电视广告要聚焦恰当的目标市场，创意要简单明了，品牌标识要清晰出现。主要形式有普通电视广告片、栏目冠名广告、直销广告、贴片广告等。

② 广播媒体，优点是传播迅速、成本低、灵活、受众指向性较强，缺点是信息一闪而过、缺乏图像而不足以引起人们的注意。关键是要尽早说出品牌名称、经常提及品牌名称、尽早说出受众可以获得的利益、经常重复播放广告。主要形式有普通广播广告、特约栏目广告。

③ 报纸媒体，优点是信息发送及时，便于发布实效性较强的产品广告，专业报纸有固定的读者群，广告目标对象比较明确。报纸信息容量大、说明性强、覆盖面广、成本低、可灵活调整内容。缺点是保存寿命短、读者层面有一定的局限性。具有公告性质的广告更适合在报纸上刊登。

④ 杂志媒体，优点是目标对象非常明确，生命周期较长，印刷精美、吸引力强，内容多、容量大。缺点是出版周期长、时效性较差。一些高档产品适合做杂志广告。

⑤ 户外媒体，优点是可精心选址、简洁明快、主题鲜明、重复出现、形象性强、易被注意、成本低廉。缺点是信息容量小，只适宜做形象广告，覆盖面小。户外广告创意要求比较高，在广告语、图片及造型上做文章，画面要具有冲击力。

⑥ 卖点广告（Point of Purchase POP），优点是比邻卖场，针对性强，容易吸引消费者，可以

营造现场气氛。缺点是设计要求高，过多的POP广告有时会削弱广告效果。在制作上要求醒目、简洁、易懂。

⑦ 网络传媒，优点是可以与消费者形成互动，视听结合、信息全面、灵活性高、方便计算点击率。缺点是创意难度大、好的广告位不多、收看率可能不高。主要形式有固定、移动条幅广告、按钮广告、文本链接广告、赞助型广告、插播型广告等。

2. 投放时间安排

(1) 总体安排

总体安排指在整个广告期间，确定什么时间段是密集投放期，什么时间段是稀疏投放期。在进行总体安排时通常要结合产品销量的季节变化，对销售旺季和销售淡季分别给予不同的媒体投放支持。一般，在淡季投放广告可以拉动反季节销售，既可以实现更加平衡的销售，又充分利用广告延续力，培养消费习惯，率先启动市场攻略。对于新上市的产品投放广告时，还要考虑企业的市场运作思路。

(2) 短期安排

在决定企业短期内的广告投放时通常有以下4种选择。

① 集中型，指广告集中在一段时间发布，“爆发式轰炸”，以在短时间内迅速形成强大的广告攻势。

② 连续型，指在一定时期内，均匀安排广告的发布时间，使广告反复在目标市场出现，以逐步加深消费者印象。

③ 间歇型，即做一段时间广告，停一段时间，再做一段时间广告，反复进行。

④ 脉动型，集中了连续型和间歇型的特征，即在一段时间内不断保持广告发布，又在某些时机加大发布力度，形成广告攻势。

本章参考文献

[1] Agrawal, Jagdish, Wagner A. Kamakura. “The Economic Worth ofCelebrity Endorsers: An Event Study Analysis,” Journal of Marketing, 1995, 59 (7): 56-62.

[2] Anderson, John R.. Language, Memory, and Thought, Hillsdale. NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1976.

[3] Berger, Ida E., Andrew A. Mitchell. The Effect of Advertising on Attitude Accessibility, Attitude Confidence, and the Attitude-Behavior Relationship. Journal of Consumer Research, 1989, 16 (12): 269-279.

[4] Brian D. Till, Terence A. Shimp. Endorsers in Advertising: The Case of Negative Celebrity Information. Journal of Advertising, 1998, 27 (1): 67-82.

[5] Callcott, Margaret F., Wei-Na Lee, A Content Analysis of Animation and Animated Spokes-Characters in Television Commercials. Journal of Advertising, 1994, 23 (4): 1-12.

[6] Freiden, Jon B. Advertising Spokesperson Effects: An Examination of Endorser Type and Gender on Two Audiences. Journal of Advertising Research, 1984, 24 (10/11): 33～41.

[7] Miciak, Alan R., William L. Shanklin. Choosing Celebrity Endorsers. Marketing Management, 1994, 3: 51-59.

[8] 格瑞罗德·泰利斯．广告与销售战略．张红霞等译．昆明：云南大学出版社，2001.

[9] 贾艳瑞．基于产品生命周期理论的营销实践思考．江苏商论，2006，(01)：91-92.

[10] 姜泽．中国名人广告效果的影响因素研究 [D]．北京：对外经济贸易大学，2007.

[11] 林朝阳．基于产品生命周期理论的新产品渠道策略选择．大众科技，2006，(01)：120-121.

[12] 刘昱涛．浅谈产品生命周期与广告策略制定．科技信息（科学教研），2007，(26)：490，467.

[13] 潘成云．产品生命周期细分与营销策略．当代财经，2003，(06)：61-64.

[14] 王荣华．论广告中的“名人效应”．湖南财经高等专科学校学报，2005，(01)：59-61.

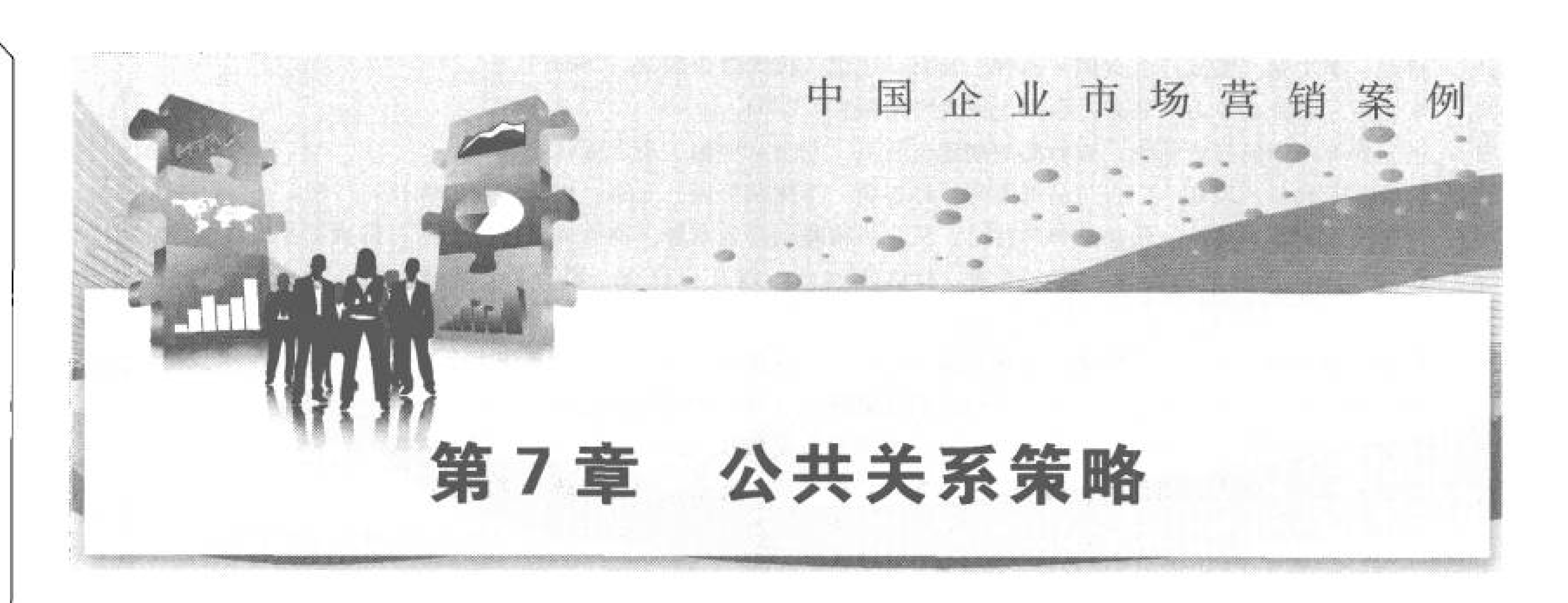
[15] 夏立仁．关于我国体育明星广告运作分析．南京体育学院学报（社会科学版），2005，(06)：66-68.

[16] 相喜伟．名人广告的传播学诠释．乐山师范学院学报．2004，(11)：129-133.

[17] 赵振基．减肥市场浴火重生？．中国药店，2003，(6)：54-55.

[18] 杜国清．广告即战略：品牌竞合时代的战略广告观．北京：北京传媒大学出版社，2004.

[19] 穆虹，李文龙. 实战广告案例·品牌. 北京：中国人民大学出版社，2004.
[20] 李光斗. 品牌竞争力. 北京：中国人民大学出版社，2004.
[21] 王元勇等. 如何打造品牌：强势品牌创建与发展. 北京：中国工商出版社，2002.
[22] 约翰·菲利普·琼斯. 广告与品牌策划. 孙连勇，李树荣等译. 北京：机械工业出版社，1999.
[23] 约翰·菲利普·琼斯. 强势品牌的背后：从广告策略到广告攻势. 范秀成等译. 北京：机械工业出版社，2001.
[24] 萨瑟兰. 广告与消费心理：什么奏效，什么不奏效，以及为什么. 瞿秀芳，鹿建光译. 北京：世界知识出版社，2001.
[25] 林恩·阿普绍. 塑造品牌特征：市场竞争中通向成功的策略. 戴贤远译. 清华大学出版社，1999.
[26] 艾·里斯等. 广告攻心战略：品牌定位. 刘志毅译. 北京：中国友谊出版公司，1995.
[27] 约翰·马里奥蒂. 品牌和打造品牌. 上海：上海远东出版社，2002
[28] 汤姆·邓肯. 整合营销传播：利用广告和促销建树品牌. 北京：中国财政经济出版社，2004.



第7章　公共关系策略

7.1　公共关系的含义

公共关系（Public Relations，PR）是指企业为宣传或者保护企业形象或单个产品而设计的各种活动。作为促销组合的一部分，公共关系的含义是指这样一种管理职能：评估社会公众的态度，确认与公众利益相符合的个人或组织的政策与程序，拟定并执行各种行动方案以优化组织内部和外部环境，塑造组织良好的社会形象，争取社会公众的理解与接受，努力增强组织的竞争与发展能力。

对于一个企业而言，企业的公共关系形象可以包括产品形象、服务形象、员工素质形象、环境保护形象和社会成员形象等。良好的公共关系形象是企业的无形资产，可有效地促进企业与顾客及合作伙伴的沟通，增强企业产品的市场吸引力。

公共关系的主体包括4类：①公共性组织，如政府机构、公用事业部门、公共安全机关、军事机构以及科研机构等；②非公益性互利组织，如政党、公会、协会、俱乐部和其他群众团体；③赢利性组织，如工矿企业、商业贸易企业、金融机构和旅游服务等；④服务性组织，如学校、公立医院、社会福利机构和慈善机构等。

公共关系的客体是对某一特定组织达到其目标的能力具有实际或潜在的兴趣和影响的群体，即公众。不同公共关系主体所面对的公众是不同的，公众不仅包括与社会组织相关的一般大众，还包括与社会组织相关的组织和团体。公关活动不仅要考虑它所直接面对的社会大众，同时还要处理与之相关的各种组织和群体之间的关系。公众在公关活动中不是被动的，公众随时有可能表达自己的意志和要求，他们会对公关主体的政策和行为做出积极的反应，以各种渠道和各种手段向主体传达自己的意愿，对主体形成强大的舆论压力和外部动力。因此，每一项公关活动都需要对其公众进行仔细的研究，认识他们的特点，满足他们的需求，充分考虑公关活动所引发的公众反应，依据公众态度和意愿调整公关部署和行动。

传播沟通是公共关系活动的过程和手段。公关活动的实质就是运用现代信息社会的各种传播媒介和沟通手段，以传播为中介，在社会组织和公众之间建立起有效地对话和沟通，使双方在某些问题上消除误会和分歧，达成共识。

公共关系活动具有以下特点。

（1）对象的广泛性

公共关系的对象是社会公众，它不但包括企业现有的顾客和潜在顾客，而且包括金融公众、媒介公众、政府公众、群众团体、社区公众、一般公众、企业内部公众和市场营销渠道

企业、竞争者，公共关系就是要处理企业和各种社会公众之间的关系，建立有助于企业生存发展的社会关系网络。

（2）活动的长期性

这是指一方面是工作的长期性。企业和各类社会公众在沟通过程中，总是旧问题不断得到解决而新问题又不断出现，因此企业和社会公众之间的信息沟通工作是一项长期性的工作。另一方面是目标的长期性。与广告等促销方式相比，公共关系追求的是长远目标，力图在公众心目中树立牢固的企业形象，创造最佳的营销环境，因此公共关系活动的开展要持之以恒而不能急功近利，不能将它看作是权宜之计。

（3）工作的主动性

企业不能总是被动地等待问题出现后再做亡羊补牢的工作，而必须未雨绸缪，应积极主动地向社会公众开展公关活动，加强和公众的联系，使公众能够充分地了解和认识企业，从而及时化解矛盾，树立起良好的企业形象。

（4）信息的真实性和表达的间接性

公共关系所传递的信息必须是真实的、可信的，不能是虚假的，也不能采取夸张的手法。

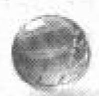
（5）传播的双向性

公共关系传播鼓励社会公众尽可能多地注意、参与到公关活动中来，公关主体不仅需要将有关企业及产品的信息传达给社会公众，还需要及时了解社会公众的情绪、情感、需求以及观念、态度、意见和看法，在这些信息的基础上制定可行的公关传播方案，公关活动的执行中也需要依据这些信息不断做出调整和改变。

企业在开展相关工作时，必须把握如下两个公共关系的基本原则。

① 诚信原则。企业要在公众心目中树立良好的形象，关键在于诚实，只有诚实才能获得公众信任的回报。

② 公众利益与企业利益相协调的原则。企业的生存发展不能离开社会的支持，企业的公共关系活动必须将公众利益与企业利益结合起来。



7.2 公关关系的职能

公共关系在现代市场营销中发挥着越来越重要的作用，其职能主要有以下几个方面。

（1）建立良好的媒介关系

这是企业取得舆论支持、树立社会形象的首要任务。公共关系必须利用大众传播工具，才能有效、迅速、及时地形成社会舆论，为塑造企业形象服务。一般来说，企业与大众媒介发生关系有两种情况，一是企业主动寻找大众媒介，希望媒介为企业的公共关系宣传服务，二是企业举行一些活动，引起大众媒介的注意和兴趣，要求企业提供事实和给予协助。

（2）信息沟通

企业在开展公共关系活动时，一方面要通过各种沟通渠道将企业及其产品信息传递给社会公众，使公众了解和认识企业；另一方面又要同时搜集公众对企业及其产品的形象的评价等各种信息，以改进企业的营销活动。

（3）树立良好的企业形象

这是公共关系最重要的职能之一。赞助是企业赢得政府、社会及相关公众的支持的一种重要手段，首先，它可以显示企业的社会责任感，同时又为企业创造一个良好的经营环境。其次，它可以在公众心目中形成乐善好施的亲切感，受到人们的赞赏。赞助还具有较佳的传

播效应，通过传媒的报道，达到较广的覆盖面，且效果好。

（4）挽救企业不良形象

现代企业的经营与发展受到诸多因素的制约和影响，处于动态环境中的企业，危机是不可避免的。企业要通过公共关系活动处理可能出现的各种危机事件，维持良好的企业形象和信誉。

此外，公共关系具有产品宣传、游说（如与立法者和政府官员交涉，促进或阻止法令和规定的颁布）、咨询（如向管理层提出有关公关问题、企业定位，以及在有利或不利时期企业的形象问题）等的职能。

7.3 主要的公共关系工具

企业开展营销公共关系活动，可采用以下几种主要工具。

（1）新闻报道

这是最主要的公共关系工具。公共关系人员要发现和创造与企业及产品有关的有利新闻，例如，公司总裁在各种公共场合发表演讲、在记者招待会上回答媒体问题等，都是宣传企业和产品的工具。

（2）特殊事件

企业也可以通过有新闻价值的特殊事件来吸引公众视线。例如筹办大型公司庆典、策划与产品有关的事件等，以激发公众兴趣。

（3）宣传资料

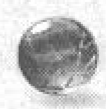
企业可以通过精心准备的各种宣传资料来接触和影响公众，具体有：①书面资料，包括年度报告、公司文件、公司通信等；②视听资料，包括幻灯片、录音录影带等；③企业识别资料，包括建筑物、招牌、名片、小册子等。

（4）公益活动

企业可以通过赞助公益活动来赢得公众的注意和好感，提高其知名度。通过在慈善、卫生、文化、艺术、教育、体育等社会活动中充当主角或热心参与者，企业可以在支持社会事业的同时，迅速扩大企业的整体影响。

（5）企业网站

企业网站发布企业新闻及产品信息，有助增进公众对企业产品及服务的了解。同时，它也是进行新产品构思和产品改进的公开论坛。另外，网上的帮助界面还能提供有关产品及服务使用的常见问题和解决方法，为顾客提供支持服务。



7.4 公共关系决策的程序

公共关系决策的程序如下。

（1）确定公共关系目标

公共关系的基本目标是确立企业在公众心目中的良好形象。为了实现这一基本目标，企业必须根据公共关系的实际状况和市场营销目标，确定每次具体的公共关系活动的目标。这些目标主要有以下类型。

① 建立知名度。公关活动可通过在媒体上讲述一些有吸引力的故事来强化人们对某些产品、服务、人员、组织或观念的注意。

② 建立可信性。公关活动可通过编辑报道来传播信息以建立公众信任。

③ 刺激销售队伍和经销商。在新产品投放市场之前先以故事宣传方式加以披露，能帮助销售队伍将产品推销给零售商。

④ 降低促销成本。公关活动的成本比广告和其他促销活动的成本要低。

⑤ 避免纠纷，化解矛盾。企业和公众之间总是存在着一些利益上的差异，利用公共关系可以增进企业和公众之间的了解，避免发生不必要的纠纷，化解相互之间的矛盾。

⑥ 挽救形象。企业出现形象危机时，这是公共关系活动的首要目标。

(2) 选择要宣传的信息和所需载体

公共关系信息需要企业的公关人员去寻找和创造。通过收集资料，选择和拟定企业中富有吸引力的题材进行宣传。如果没有足够的资料可以利用，企业可通过创造新闻或安排有新闻价值的特殊事件引起公众注意。

公关宣传的载体，根据公关活动的目标和对象不同，会有较大的差异。如在大众消费品领域，公关宣传的载体传统上是围绕广告、促销和商品装潢集中传播手段来编制。而在服务行业（银行、保险等）以及“企业对企业”式营销中，企业的公关宣传则经常把销售队伍放在重要位置。

(3) 执行公关方案

在具体实施营销公关方案时，必须充分考虑预算开支、所需人力和技术上的可行性以及各种可控和不可控的因素。可支配的预算总额对传播手段选择的影响反映在两个方面：首先，可支配的预算总额越大，可同时确定使用的传播媒体数量越多；其次，有些媒体的使用费用极高，一个企业只有在可支配预算总额很高的前提下才可能选择使用。

另外，执行公关方案的过程中需要注意两个问题：第一，在很多情况下，公共关系计划的实施需要借助公共关系工作人员与新闻媒介有关人士的私人友谊和其他社会关系，以使其能够不断刊播企业的有关信息；第二，在公共关系宣传涉及具有较大社会影响的事件，如纪念性宴会、新闻发布会、全国性竞赛时，要密切注意和控制事态的发展变化，预见到可能出现的意外情况，并做好预防措施。

(4) 公共关系效果评估

由于公共关系的实施效果更多地受外部不可控因素的影响，而且公共关系通常与其他促销工具结合使用，因此难以单独衡量其对企业的贡献。

最简单的衡量营销公共关系效果的方法是计算有关企业及其产品的宣传报道在媒体上展露的次数和时间。这种方法的弊端在于它并不能衡量实际上有多少人阅读、听到或回忆其所发布的信息；不能表明事后公众对这些信息持怎样的态度；也无法提供信息到达的公众净人数。

另外一种较好的衡量方式是排除其他促销工具的影响后，衡量由营销公关活动引起的公众对产品知晓度、理解力或态度的变化。例如，有多少人能回忆起新闻内容，有多少人跟别人谈论过这条新闻，有多少人在听到后改变了主意等。

衡量营销公共关系活动对销售额和利润的影响是最令人满意的测量方式，但是此时需要将广告和其他促销活动的作用考虑进去。

案例 7-1　A汽车的驾控之旅[1]

2003 年 12 月 20 日晚 8 点，北京嘉里中心 A（中国）总部，高级经理杨先生打开

[1] 本案例根据北京大学光华管理学院 2004 届 MBA 毕业论文改编，作者李雷文，指导教师江明华。

笔记本电脑，看到德国总部史密斯先生对于A汽车驾控之旅登录中国之后的财务和运营情况所回复的电子邮件。A汽车驾控之旅在短短三个月内，财务赤字达到了一个惊人的数目。

针对A汽车驾控之旅的运营和财务报告，史密斯先生肯定了这个项目在中国取得的初步成效，但是也对某些细节提出了自己的建议，并强调A汽车驾控之旅在财务上必须要尽快达到盈亏平衡。看完邮件，杨先生不由陷入了沉思之中，A汽车驾控之旅在中国的推广，问题到底出在哪？A汽车驾控之旅如何进行调整才能增加运营收入，尽早达到盈亏平衡？事实上，杨先生认为要A汽车驾控之旅在短期内在账面上达到盈亏平衡是很困难的，而A汽车驾控之旅给A品牌推广带来的无形价值则是巨大的，但是如何来量化呢？看着桌上的电脑，杨先生眼前不禁浮现出A汽车驾控之旅从准备到9月初登陆中国的一幕幕……

一、宏观环境

1. 2003年宏观经济形势

中国经济进入新一轮经济周期的上升期，重工业迎来了增长的时代。

2003年，中国经济增长明显加快，拉动国民经济的“三驾马车”，即投资、消费和出口均起到了积极的作用。固定资产投资增长迅猛，实际增长率创近10年新高。2003年1～8月，国有及其他经济类型完成投资22365亿元，同比增长32.4%，高于2002年同期8.2个百分点。由于“非典”疫情，国内消费市场受到极大冲击，全国零售业因此损失200多亿元，5月份全国消费品零售总额增幅下降到4.3%，为10年来的最低水平。但在住房、汽车、电子类产品等消费需求旺盛的带动下，随着“非典”疫情及时得到有效控制，进入第三季度以后，消费市场迅速逐步恢复，7、8月份实现社会消费品零售总额分别同比增长9.8%和9.9%，恢复情况好于预期。1～9月，全国进出口总额6062.6亿美元，同比增长36.2%，其中出口3077亿美元，增长32.3%，进口2985.6亿美元，增长40.5%。累计实现贸易顺差88.6亿美元。

从国民经济的三个产业来看，第一产业增长相对平稳，第二产业起到了主导作用，其增加值增长速度超过10%，尤其是工业经济增长速度创10年以来新高，成为新一轮经济回升的先导。2003年1～9月份，全国规模以上工业累计完成增加值28975亿元，同比增长16.5%，比2002年同期高4.4个百分点。工业结构方面，继续保持了2002年以来重工业增速快于轻工业的特征，1～9月份重工业增长比轻工业快4.5个百分点，显示出中国工业化步伐加快。钢铁、汽车、造船、化工等行业成为国家的经济支柱。汽车产量1～9月份增长速度高达35.7%。第三产业增长主要由于受“非典”疫情的影响，增长明显放慢，上半年仅增长4.2%，使得全年第三产业的增长预期将明显低于2002年，第三产业增加值在国内生产总值的比重有所下降。

预计2004年中国GDP增长将继续保持上升势头。社会消费品零售额将保持2003年下半年以来的增长趋势，增长幅度将在10%左右。工业生产仍保持较快的增长势头，住宅、汽车、电子通信三大产业在一段时期内保持较高的增长速度，并将带动相关的钢材、橡胶、化工、机械加工产业持续发展。2004年，货币、财政政策氛围较为宽松，世界经济温和复苏，中国面临的国际环境有所改善，从而在相当程度上减缓宏观调控等方面的压力，缓解人民币升值压力。在加强宏观调控的基础上，中国经济增长速度维持在8%～9%之间，总体上，中国宏观经济在2004年将继续保持持续、快速、健康的高增长。

2. 经济发展对汽车行业的影响

2003年上半年中国汽车工业在“非典”疫情等多个突发事件的冲击下，总体上依

然保持了较快的增长速度，但局部地区和部分车型受到的影响还是比较明显的。2003年下半年汽车市场如何发展，主要取决于整体宏观经济环境的恢复程度、汽车行业自身运行规律如何变化、市场环境的改善情况等因素。

总的来说，中国宏观经济增长趋势不变。“非典”疫情对经济的影响程度逐渐减弱，全年经济增长约为8.3%左右，整体经济的持续向好，将使人们的收入和企业赢利水平快速增长，为汽车市场的进一步繁荣提供购买力保证，为汽车市场创造出更大的增长空间。经过10余年的积累，中国居民消费结构升级的趋势已经确立，住房、汽车、通信、教育等消费热点已经形成。

汽车市场将继续较快增长，但增长速度将有所回落。从基本走势看，汽车市场将继续保持持续快速增长。一是由于中国汽车市场目前正处于由市场导入期向市场成长期过渡阶段，市场需求将以较快的速度增长。二是，中国经济发展已进入新一轮景气周期，经济将保持持续快速增长。这两点决定了中国汽车需求在今后相当长时期内将保持较快增长。

另外，一些短期因素会对2003年下半年汽车市场产生一些负面影响。2002年以来，造成家用轿车市场发生井喷行情的入世因素将逐渐消失，家用轿车市场将逐渐进入正常购买状况。由于2002年下半年需求基数较高，2003年下半年家用轿车需求增长速度将有所下降。根据初步测算，2003年全年轿车汽车市场总需求量仍将达到185万辆，同比增长55%以上。

3. 居民收入水平提高对汽车行业的影响

从汽车市场长期发展的角度看，汽车需求的增长将主要依靠家用车市场的扩张来带动，居民收入水平的提高对汽车需求的带动作用越来越大。

(1) 可支配收入保持快速增长

2003年上半年，全国城市居民人均可支配收入4301元，同比增长9.0%，扣除价格因素，实际增长8.4%。少数发达地区，如广州、上海、北京等省市城镇居民可支配收入达到了更高的水平（见表7-1）。正是这样的较高的收入水平才带来了这些地区私家车市场的快速发展。

表7-1　2003年中国城镇居民人均可支配收入排行榜的前五位

地区	人均收入/元
广州	15002.5
上海	14867.5
北京	13882.6
天津	10313
重庆	8093.7

(2) 居民消费性支出增加

2003年上半年，全国城市居民人均消费性支出为3110元，同比增长6.7%，扣除价格因素，实际增长6.2%。八大类消费性支出全面上涨，其中交通和通信支出增长12.4%。

(3) 居民消费结构升级带动汽车等相关产业较快增长

目前，中国人均GDP接近1000美元，北京、上海等大城市人均GDP已经超过

3000美元。在居民消费结构上，吃、穿等消费支出比重降低，住房、汽车、电子通信等消费热点持续升温。进入2003年后，轿车销售市场和电子通信产品市场出现消费热潮，预计2004年中国消费需求增长的上升主要靠汽车、住房等消费热点的带动。

4. 国家产业政策对汽车行业发展的影响

家用轿车需求成为拉动消费的重要动力之一，汽车市场环境将进一步宽松。国家已经明确支持私人轿车消费，可以预期汽车消费环境将有所改善。

与1991年汽车产业政策相比较，新的产业政策取向主要体现在：第一，取消了和中国加入世贸组织所作承诺相违背的部分；第二，大幅度减少行政审批，强调依靠法规、技术、标准引导产业发展；第三，提出品牌战略，重视汽车企业建立品牌销售和服务体系；第四，促进国内汽车企业集团做大做强，引导现有汽车生产企业兼并重组；第五，引导汽车消费行为，鼓励使用节能和新能源汽车；第六，规范汽车市场秩序，维护汽车消费者权益；第七，促使有关部门和地方政府为消费者使用汽车创造条件，打破地方保护行为。

5. 技术发展对中国汽车行业的影响

汽车的发展依赖于技术的进步，先进的技术是汽车性能先进性的基础。汽车技术发生了飞跃的发展，如：用电子燃油喷射系统取代了传统的化油器、防抱死制动系统（ABS）的广泛应用。从材料、车体、发动机、悬挂、传动、电气、内饰等，都涌现了成千上万的新技术、新工艺、新装备。

今后的汽车技术发展还将围绕环保、能源、安全与信息交流方面延伸和发展。汽车在环境保护和节约能源方面有4大目标：一是开发推广低耗能汽车，研制开发2升车（百公里耗油2升）；二是大幅度降低废气排放量，提高发动机燃烧控制技术水平，改进发动机相关设计，开发不易燃烧氮氧化物催化剂，减少燃料中铅和硫的含量；三是提高报废车回收率；四是大幅降低汽车噪声污染，通过镭射静音技术减少发动机的噪声，改进轮胎结构及胎面形式来降低轮胎噪声。

中国汽车工业目前从整体上仍然处于通过消化吸收引进技术，逐步接近国际水平的过程中。从目前情况看，中国汽车工业技术创新有以下3条路径。

其一，追随跨国公司并逐步形成自己开发能力的路径，在这一路径上推进时，可以一面追随跨国公司，一面逐步把技术转移到具有品牌的产品上去，在集团内部实现技术外溢。其二，通过与国际汽车工业中的咨询、开发企业合作或进行兼并，获得开发具有自主知识产权的产品，并且逐步形成自己的开发能力。其三，基本依靠自己的力量，在开放的环境中，以我为主，博采众长（包括技术与零部件），进行系统集成，形成自己的产品，这一路径适合于某些已经在某些领域具有自主开发能力的企业。

二、中国豪华轿车市场现状

轿车市场已步入自主性高增长轨道，轿车政策已由限制转向鼓励消费，私人购车群体扩大。中国汽车消费的高速增长不但预示着未来不论经济型轿车、中档车、高档车都将拥有巨大的市场空间，也预示着那些顶级豪华车将可以共享这一盛宴。

1. 中国轿车分类标准

过去中国以发动机排量来衡量轿车的等级，轿车级别越高，排量越大。由此将排量小于等于1升的轿车列为微型轿车，大于1升且小于等于1.6升的轿车列为普通轿车，大于1.6升且小于等于2.5升的轿车列为中级轿车，大于2.5升且小于等于4升的轿车列为中高级轿车，排量大于4升的轿车列为高级轿车。

目前的分类标准是以价格为主，技术规格为辅。将30万元以上的轿车定为高级豪华轿车；20万～30万元为中高级轿车；15万～20万元为中级轿车；10万元左右或10万～15万元为普通级轿车；10万元以下为微型轿车或经济型轿车。

2. 中国轿车市场状况

中国加入WTO后的第一年，汽车产业在爆发性启动的市场中获得迅速发展，汽车市场出现了10年来的最好形势。2002年全国轿车产量突破100万辆大关，实现轿车产业历史性的跨越。消费者可以选购的车型之丰富超过以往任何一年；汽车消费信贷和汽车服务业也得到了迅速发展。

中国快速增长的汽车市场有以下特点。

一是，轿车成为汽车市场"领头羊"。2002年1月1日，中国政府正式履行加入WTO的承诺，对进口轿车降低关税，由此导致进口轿车价格平均下降10%～15%。国产轿车降价幅度也高达30%。降价使压抑了很长时间的购买力被释放出来，轿车市场出现了爆发性的井喷行情。轿车产量占全部汽车产量的比重由1992年的15.2%提高到2002年的29.4%。轿车在产销规模、增长速度和发展趋势上都开始确立了其在汽车市场"领头羊"的地位。

二是，私人购车成轿车市场主流。2002年前三季度全国共销售轿车74.5万辆，其中私人购车就占了60%，取代公务用车成为轿车市场的主导力量。北京是全国最大的轿车消费市场，私人购车比例已接近90%。

支撑轿车消费持续高增长的原因除了降价外，还有以下4个重要的因素。

一是，全面启动的汽车消费信贷。加入WTO以后，汽车消费贷款利率可向下浮动10%，贷款手续简便，外资和非银行金融机构被允许进入汽车消费贷款领域，刺激了消费者的购车欲望。

二是，轿车新品种不断增加。2002年以来，国内轿车企业先后推出了28款轿车新品种，新车型在安全、节能、环保等方面都比以往车型有较大提升，产生了强大的市场吸引力。

三是，居民收入增加的累积效应。按照国外发达国家的一般规律，当轿车平均价格接近人均国内生产总值（GDP）的2～3倍时，就是轿车批量进入家庭的门槛。目前，中国人均GDP不到1000美元，轿车加权平均价格在13万元左右，离2～3倍的比值还相差较远。但由于中国区域经济差异较大，部分大城市居民收入远远高于全国平均水平。如北京人均GDP已达3000美元，上海已达4000美元，广州、深圳也都达到了这一水平，这与2～3倍的比值已差距不大。而这4个城市的人口总量在5000万左右，相当于英国或法国的人口总量，已具有足以支撑中国轿车市场进入新一轮高增长周期的潜在用户群。

四是，换车和二次购车渐成气候。随着今年众多性价比高、安全环保的新款轿车的上市，换购成为与新购轿车并驾齐驱的市场支撑点。由于换车的趋势均是由低档车向高档车发展，因此2002年新上市中高档轿车购买者中换购族的比例更高，这也相应抬高了新车市场平均单价。

3. 中国豪华轿车市场状况

中国正在崛起的新富豪一族是豪华车消费的主要来源，他们财富积累的速度快，拥有更前卫的消费理念，希望享受到更优质的生活，是消费豪华车的主流。业内人士分析，改革开放至2003年以来中国造就了2000多万个体户和上百万私营企业主，产生了几百万有百万资产的经营者，有的人甚至资产已达几十亿，此外，外企白领、效益好的

合资企业的高层领导、各类明星、金融证券业人士和企业高薪聘请的专家等也有好几百万，他们都是潜在的豪华轿车消费者。

2003年，A中国已经成为A公司全球增长最快的市场。由于率先在中国进行国产化战略，A汽车成为中国豪华汽车市场的领先者（见表7-2）。同时，其他A品牌的竞争对手，如宝马、奔驰品牌在中国市场也以较高的速度增长，市场竞争日益激烈。

表7-2 整体轿车市场/豪华车市场统计 单位：千辆

年份/年	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
市场总量	736	1150	1400	1620	1800	2000	2300	2650	3050
豪华车细分市场	87	90	97	110	115	120	126	132	138
市场份额比例	11.8%	7.8%	6.9%	6.8%	6.4%	6.0%	5.5%	5.0%	4.5%
AA6	28	34.5	38	35	29.5	41	53	56	50
占整体比例	3.8%	3.0%	2.7%	2.2%	1.6%	2.1%	2.3%	2.1%	1.6%
占豪华车比例	32.2%	38.3%	39.2%	31.8%	25.7%	34.2%	42.1%	42.4%	36.2%
AA4	—	—	8	20	32	38	39	36	47
占整体比例	—	—	0.6%	1.2%	1.8%	1.9%	1.7%	1.4%	1.5%
占豪华车比例	—	—	8.2%	18.2%	27.8%	31.7%	31.0%	27.3%	34.1%
进口A	0.56	0.87	1.375	1.41	1.53	2.435	3.165	3.31	3.165
占整体比例	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%
占豪华车比例	0.6%	1.0%	1.4%	1.3%	1.3%	2.0%	2.5%	2.5%	2.3%
总的A市场份额	28.56	35.37	47.375	56.41	63.03	81.435	95.165	95.31	100.17
占整体比例	3.9%	3.1%	3.4%	3.5%	3.5%	4.1%	4.1%	3.6%	3.3%
占豪华车比例	32.8%	39.3%	48.8%	51.3%	54.8%	67.9%	75.5%	72.2%	72.6%

注：2004年之后为预测数据。

4. 中国豪华轿车市场竞争格局

目前，奔驰、宝马、沃尔沃等豪华轿车是A汽车最主要的3个竞争对手，而在这4个品牌中，原先只有A汽车在国内生产。近年来奔驰、宝马、沃尔沃等已经深深意识到仅仅靠原装进口车是远远不能满足中国豪华轿车市场日益增长的需求，开始进行国产化，扩大产量。2003年底，第一辆国产宝马上市、奔驰也排定了2005年在北京生产的计划、沃尔沃S40落户中国也随着福特集团CEO的到访变得更为现实，通用宣布凯迪拉克2004年在上海生产。预计到2005年前后，这个处于轿车金字塔塔尖的“豪华兵团”将进入白热化争夺。

（1）在市场份额方面：A汽车在销量上占有绝对优势

A汽车1988年进入中国，坚持国产之路，经过15年成为国产豪华轿车市场的领头羊，并建立了完善的销售服务网络。2003年，遍布全国的70家售后服务网络已经成为其最有力的武器。可以预计，如果仅以市场销量来论，凭借多年积攒的惯性，即使到两三年后，A仍会是国产豪华车的销售大户。而奔驰、沃尔沃和宝马在国内的产能在短时间内还难以跟上，而A在2003年1～9月份，就已销售了4.5万辆，全年估计将达6万辆（其中有少量进口A汽车）。

另外，据专家预计，豪华车的市场将占到整个轿车市场的5%～10%，并将随着整个轿车市场以每年20%以上的速度激增。这意味着，最近两年，虽然豪华车的竞争者多了，但每家分的市场份额未必会减少。

（2）在品牌方面：奔驰、宝马比A品牌略占上风

尽管A品牌在销售上占优，但奔驰和宝马没有把A汽车算做真正意义的豪华品牌。

在国内，据媒体报道，有关机构举行的“您认为最优秀的高档车品牌”的调查中，宝马和奔驰也以40%的比例超出仅占6%的A品牌（见图7-1）。

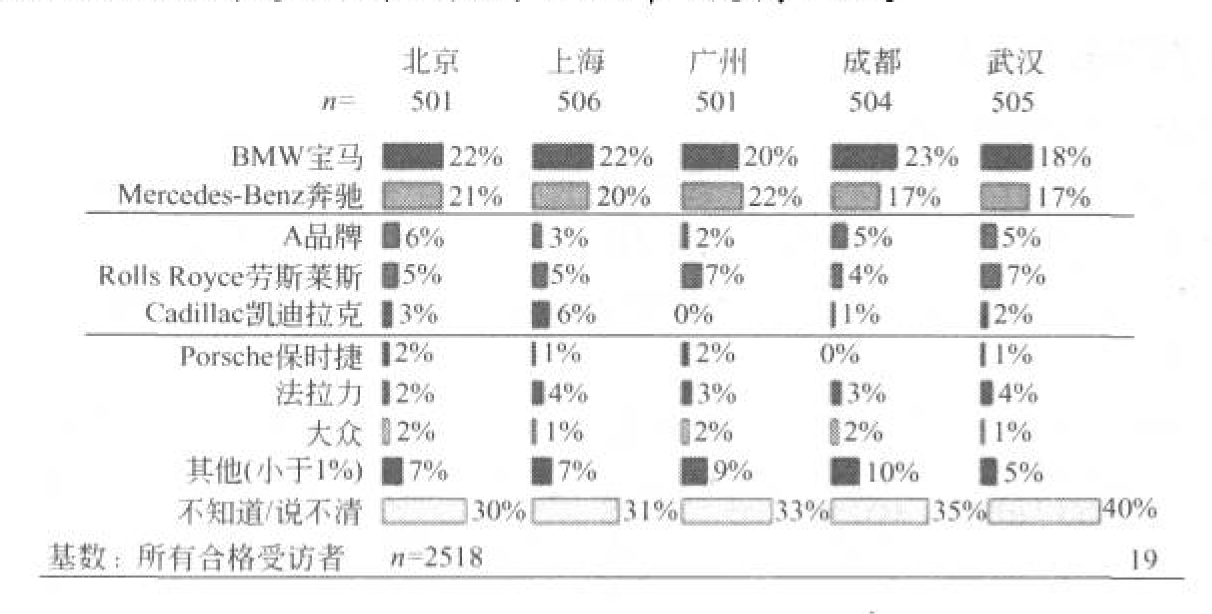


图7-1 消费者心目中最优秀的高档汽车品牌

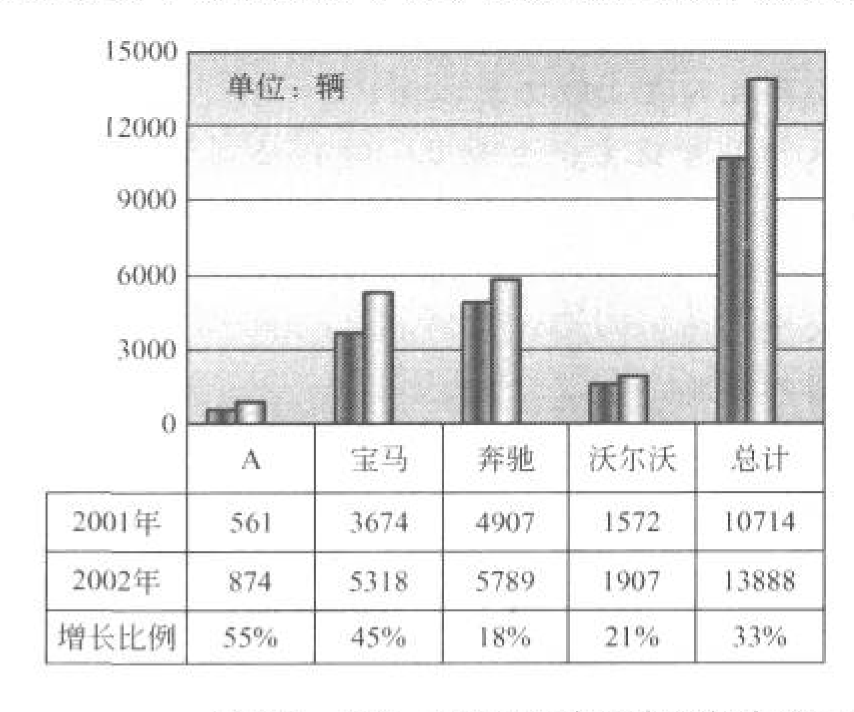
（3）技术方面：不分彼此，比拼谁更有“特色”

对于理性的消费者来说，在品牌之外，车型本身的技术含量更能影响购买，豪华轿车在技术上很难有本质上的高低差别。因此，在今后的市场上，四大品牌的较量更重要的是突出一两项独特的、有吸引力的技术，靠“特色”和“卖点”来吸引消费者。A汽车强调的是动力强劲，动感乐趣，有品味，不张扬。

（4）合作伙伴：一汽的实力增强A后劲

中方合作伙伴是影响四大品牌在中国前景的重要因素。目前，除了沃尔沃尚没有明确合作伙伴之外，其余三个均已选定了中方伙伴，分别为：北汽、华晨和一汽。

A在中国的发展与一汽有着密不可分的关系。与北汽和华晨相比，身为中国汽车龙头的一汽集团有着更强的资金、技术、政策优势，这种优势，将给A今后在中国的发展增强后劲。从图7-2可以看出，如果没有一汽这个合作伙伴，仅仅凭进口A汽车的数量还是不能与其他三个竞争对手抗衡的。同时，A的竞争对手也意识到，只有国产化才是最有效地扩大市场份额的手段，也才会取得突飞猛进的成就。



	A	宝马	奔驰	沃尔沃	总计
2001年	561	3674	4907	1572	10714
2002年	874	5318	5789	1907	13888
增长比例	55%	45%	18%	21%	33%

图7-2 2001～2002年中国豪华轿车进口数量

（5）未来发展：奔驰、宝马来势汹汹

四大品牌都希望通过竞争来扩大自己的规模和市场份额。奔驰、宝马和沃尔沃目前

只是在中国豪华车市场圈下了一块地，还没有到大面积耕种的时候。如果市场一旦成熟，这些企业是有能力迅速扩大产量的。届时，对A汽车的冲击才是根本性的。

三、A汽车驾控之旅

1. A汽车驾控之旅介绍

A汽车驾控之旅是A公司在全球范围内推广的一项旨在提高驾驶技术的活动，分为初级、中级、高级、专业和特殊培训课程。从1983年在德国创办到2002年止，全球已有超过10万人参加了A汽车驾控之旅的各种训练课程。2003年9月，A汽车驾控之旅正式登陆中国。

A汽车驾控之旅主要面对的消费群体是A汽车车主和A汽车潜在客户。对于A汽车车主来说，让他们提高驾驶技能的同时，加深对A车辆的了解，增加对A车辆的信心和忠诚度。对于潜在客户来说，通过A汽车驾控之旅，可以使他们对A车辆的性能更进一步了解，通过比较，提高对A车辆性能的认知，促进购买行为。

2. 市场宣传目标

以商业模式出现的“驾控之旅”最终的目标是希望达到收支平衡，宣扬的是A品牌“引领时代”的品牌精神和先进的服务。其市场宣传目标如下。

① 提升A在高端细分市场的品牌形象。

② 帮助A经销商进行市场推广。

③ 促进A车辆的销售。

④ 加强客户关系，作为一个加强A公司、经销商、A汽车车主三方关系的衔接的市场工具。

⑤ 成为中国最著名的“驾控（超越驾驶意义的）”训练项目。

3. 目标市场

其目标市场是全国一线大城市，特别是豪华进口轿车和A轿车保有量较大的地区。

其目标消费群体统计特征如下：

① 年龄在30～50岁；

② 略偏男性消费群；

③ 大学以上教育水平；

④ 高收入水平，家庭平均年收入在100万元以上；

⑤ 职业特点，成功经理人、私营业主、企业家、跨国公司的高级主管、部分单位的负责人、高级律师等。

其目标消费群体的心理特征如下：

① 乐观、自信、进取的人生态度；

② 特立独行、用于尝试新鲜事物；

③ 对轿车驾驶有独特的价值取向；

④ 对国外品牌有自己的偏好；

⑤ 对户外运动充满兴趣；

⑥ 注重安全。

4. 推广原则

其推广原则如下。

① 独树一帜。做国内第一个也是最著名的“驾控体验”的培训项目。

② 独家拥有。该项目由A（中国）独家组织与管理。仅在车辆配备上，由一汽大

众配合，提供一部分使用车辆。

③ 合理收费。这是一个收费项目，参加者需要交纳一定的费用才能参与。驾控之旅的长期目标是要达到收支平衡。

④ 推广以北京为中心向全国辐射。项目最先投放在A市场份额最高的北京。未来会根据市场的需要向上海、广州等重点城市推广。

5. 传达的核心信息

其传达的核心信息如下：

① 安全（自由驾驶）；

② 知识（A产品知识和卓越科技）；

③ 挑战（在极限状态下的驾驶）；

④ 生活方式（时尚，动感）；

⑤ 量身制作（根据顾客需要）。

6. 项目设置

A汽车驾控之旅一般设置以下项目：基础项目、高级项目、团体与经销商项目。在初级和中级培训课程中，A汽车驾控之旅将教参加者如何百分百利用车辆潜能，在车辆打滑、道路变换过程中如何控制车辆、平稳驾驶。体验到带有ABS防抱死制动装置、电子稳定性程序（ESP）的不凡效果。更深刻的理解转向不足，转向过度以及载荷转移等概念。参加过初级、中级驾控体验后，就可以参加高级课程。高级课程一般在国外开展，在高级课程中，除了亲身经历巴塞罗纳F1赛道的专业与惊险，还可以在芬兰冰湖上掌握特殊情况下的驾驶技巧，同时还可以参观德国A公司总部及工厂。

四、市场研究

2003年初，为了A汽车驾控之旅的顺利投发，A公司根据A车辆销售情况和地域的不同选择了北京和广州一南一北两个城市进行市场调研。调研目的是分析A汽车驾控之旅的最终客户群体来源；判断德国A汽车驾控之旅的项目能否为中国客户所接受；在项目命名和定价方面进行分析；同时根据中国客户的实际需求设计有中国特色的A汽车驾控之旅项目。

调研对象为：消费者、公司团体、经销商。访谈内容涉及消费者偏好、接受水平、A汽车驾控之旅的项目设置、定价水平。根据访谈方式的不同分为如下3种。

① 焦点小组访谈（私家车主）。在北京和广州，每个城市选取4个焦点小组，每个小组为10人，共计80人。调研对象为：A汽车车主、A汽车潜在客户，他们拥有私家车（价值25万人民币以上），或者在两年之内计划购买A汽车。

② 深度访谈（公司或团体）。在北京和广州，每个城市选取6个团体，共计12个公司团体。调研对象为：政府部门、外资驻华企业、国内知名企业和公司。

③ 深度访谈（经销商）。在北京和广州，每个城市选取4个经销商，共计8个经销商。调研对象为：进口A汽车经销商、长春一汽A汽车经销商。

为了让每一个受访者对A汽车驾控之旅有一个全面的了解和直观的感受，每次访谈前，会播放一个10分钟左右的A汽车驾控之旅的短片，简单的介绍A汽车驾控之旅的历史发展和其初级、高级和冬季项目内容。观看完短片之后，才开始对访谈对象进行采访。

1. 对于A汽车驾控之旅的接受程度

通过访谈，89%的私家车主对A汽车驾控之旅表示非常有兴趣参加。主要原因是：

有机会驾驶一款新的豪华轿车令人高兴；能够更深地理解A车辆的性能表现，有机会尝试以前未使用过的功能；能带来兴奋、刺激、挑战和驾控经验以及在不同路况下驾驶的成就感。对于A公司来说，驾控之旅可以强化它作为一个生产卓越产品的汽车产家的形象，给消费者提供一个很好了解A车辆的性能的机会，同时提高了驾驶技能；而且是一种独一无二的和新颖的活动，提高了A的品牌知名度。但是，私家车主对A汽车驾控之旅的价格却有不同的看法。

66.6%公司团体对项目基本表示欢迎。因为年轻人喜欢驾驭好车的刺激，对于驾驶水平不高的参加者，可以提高驾驶技能。另外，参加这样激烈和刺激的驾控体验更容易培养团队精神，还可以成为参与者分享经验、增进了解和进行团队建设的好机会。但是，举办公司集体活动选择这样的项目，不是所有公司员工都适合这样的活动，尤其是年纪较大的和女性不太适合这样的活动，年轻人会更适合这样的活动。在决策时，价格和安全是公司团体关心的主要因素。

55%的经销商对项目感兴趣，认为该活动是一种展示A文化和推广品牌的窗口，可以展示A汽车性能特性，而且可以让参加者切身体会到A汽车的卓越性能。经销商可以通过这个项目，直接获得机会和潜在顾客联系；同时得到相关的顾客信息，以便进行下一步的销售活动；还可以邀请媒体参与项目，对A品牌推广和车辆销售都很有意义。但是，项目不足之处还是价格。经销商认为，私家车主并不是特别情愿在这种项目上花钱。另外，62.5%的经销商认为A汽车驾控之旅很难和普通的试乘试驾区别开来。

总的来看，被访问对象对A汽车驾控之旅表示欢迎，但是价格和成本是一个敏感因素，需要认真考虑。

2. 项目设定

为了使项目的设定更适合中国参加者的实际情况，对各访谈对象进行了详细的调研。总的来说，基础项目和高级项目都被个人客户和公司团体所接受（见表7-3）。

驾驶水平高的驾驶者对基础项目不是很感兴趣，但是基础项目是参加高级项目的前提。有可能出现的问题是，有很多人对高级项目感兴趣，但是不想参加基础项目。所以必须要有一个比较巧妙的方法来避免这个问题。一个可选的方法是，如果驾驶者有5年以上的驾驶经验，可以不参加或者简单参与初级项目。

作为公司团体，希望这个活动既有乐趣，又有意义，但不希望这个活动成为只有会驾驶的员工才欢迎的活动。并且，对于某些顾客来说，一天连续进行6个小时的活动，时间似乎有点长，过于疲惫。

表7-3 基础项目和高级项目访谈结果

基础项目	优点	1. 学习基本的驾驶技巧：水平不高的驾驶者希望得到一些更有用的驾驶培训 2. 对于公司团体来说：不是很困难，适合每个人，特别是要适合女性驾驶者和新司机 3. 不危险：在F1赛道和冰雪路面上是很危险的，但是基础项目却是非常安全的 4. 兴奋：一些非常情况下的状态是非常让人兴奋的 5. 认证证书：驾驶A汽车是一种非常特别的经历，这个证书是值得炫耀的
	缺点	1. 不是特别兴奋：对于富有经验的驾驶者来说，基础项目不是特别让他们感兴趣。“我已经开了很多年的车了，我对基础项目不感兴趣” 2. 枯燥：在驾驶和休息时间，参加者需要更多有意思的娱乐。“如果只是驾驶，那真没意思” 3. 疲惫：长时间的驾驶会让参加者感到非常累 4. 雷同：跟其他的新车试驾类似，只有一点点不同 5. 认证不是很吸引人：这个证书没有什么意义

高级项目	优点	1. 独一无二的机会来感受F1和冰雪赛道。"平常根本没有机会尝试F1赛道","在F1赛道上驰骋是我一直以来的梦想!" 2. 刺激和兴奋:绝大多数的回答者认为高级项目非常刺激 3. 新颖:在中国从来没有这样的项目 4. 意义深远和更多娱乐性:不仅是驾驶,而且还有旅行,因为可以欣赏和尝试不同的风景、食物和场地
	缺点	1. 难度太大:不适合大多数人,特别是女性驾驶者和新手。"女生总是不愿意尝试冰雪路面,因为她们从来不会在下雪天驾驶她们自己的车辆" 2. 太危险:在F1和冰雪赛道上驾驶是十分危险的,参加者担心他们的安全问题。"对于冰雪赛道,我有点犹豫。过了30岁,我对生命有了不同的理解","豪华轿车与低档轿车相比,在性能和重量上是十分不同的。尽管如此,一些安全指导是十分有必要的" 3. 对于A汽车车主来说,3天的时间有点长:绝大多数的A汽车车主是非常繁忙的,他们一般不会花这么长的时间来参加这个项目 4. 之前必须要参加过基础项目是没有必要的:想参加高级项目的受访者都倾向认为基础项目有点枯燥 5. 基础项目和高级项目的跨度太大:受访者认为从基础项目到高级项目,跨度太大,缺乏中间项目
基础项目和高级项目	共同优点	1. 引入专业教练:"专业教练"的观念是十分关键的。人们希望被培训、被指导、被引导。一个十分专业的教练可以给参加者一种放心的真实感觉 "尽管我有着十年的驾驶经验,但是我还是认为专业教练仍然是十分有必要的" "专业教练的一点指导,胜过十年面壁" 2. 灵活的注册方式:参加者可以通过各种各样的注册方式来注册 3. A汽车驾控之旅的模块固定:保持稳定,不轻易调整,形成传统 4. 举办经销商项目。①认知:有助于销售,这是最核心因素,介绍A轿车的性能,文化等。②提升:与A公司的合作关系,在每一次项目中,经销商要回答参加者提出的各种问题,诸如:价格、性能比较、市场供货情况等。经销商可以通过A汽车驾控之旅发现潜在客户。③经销商认为非常有必要邀请一些特殊和重要的有影响的公众部门来参与,这将有助于车辆的销售

3. 定价水平

总的来说,原先制定的价格比受访者的预期要高。只有北京的A汽车车主接受高级项目的价格,一些人认为基础项目并没有必要。基础项目的期望价位为500～1500元。高级项目的期望价位为2000～20000元(见表7-4)。

对于大公司来说,他们接受项目的价格,因为这个价格比海外旅行要便宜(这是一个衡量的关键因素);另一个主要原因是这些公司都是盈利较高的公司。

对于北京的国产车经销商,他们认为人民币20000元做一个"经销商项目"是一个合理的价位。事实上,考虑到磨损、轮胎和折旧等,一个普通的试乘试驾活动也要超过20000元人民币。对于北京的进口车经销商,他们一般不做试乘试驾的活动,虽然没有比较,但是他们还是倾向于降低价格。然而,广州的经销商的想法却和北京经销商完全不同。他们强烈支持免费项目(见表7-5)。

表7-4 私家车主定价水平访谈结果

基础项目	期望价位:200～1500元/人
	1. A汽车潜在客户和经销商:几百元 "不就是提供一点食物和饮料,就值200元","试驾就一般是免费的,这个项目也是类似的;如果收费太高了,不会有很多人来参加的。" 2. A汽车车主:500～1500元 3. 大多数认为500～1000元是合理的价位,少数认为1500元
	对原先定价(3000元/人)的反应:过于昂贵
	1."我出得起这个价位,但是我认为它不值这个钱!"——A汽车车主 2."我还是用我自己的车来实践吧!"——A汽车潜在客户 3."要是这个价位,也许没有几个人会参加!"——经销商 4."2000或3000元每人,这个价格足够买一辆二手车了;基础项目不值这个价格。"——公司团体

续表

高级项目	期望价位:2000～20000 元/人
	1. 少数人愿意付:2000 元 “作为参加者,我们只愿意付一部分费用,A 公司应当支付项目的主要费用” 2. 一些受访者认为:6000～8000 元 “海外旅游一般是 6000～8000 元,我就用这个作为比较标准” 3. 一些受访者认为:10000～20000 元 “我计算过所有的成本,包括机票、住宿、车辆磨损等,这是个合理的价格”
	对原先定价(15000 元/人)的反应:各不相同
	1. A 汽车车主可以接受:他们仍然认为这个价位很昂贵,但是物有所值 “因为我对 F1 赛道非常感兴趣,所以我愿意接受这个价位”——A 汽车车主 “F1 赛道,机票,五星级饭店,这些就值 15000 元” 2. 太贵:一些受访者拒绝参加。“跟 5～7 天的国外游相比,这太贵了” 3. 替代办法:合并两个项目,一些受访者愿意支付 10000 元

表 7-5　公司团体和经销商项目定价访谈结果

公司团体项目	期望价位:10000～50000 元/次
	1. 对于非盈利团体来说:10000～30000 元已经到顶了 “如果每个人 200 元,一共 50 人参加来算,一天费用是 10000 元” “我可以每次安排 20 个人,我认为每人 1000 元的收费是合理的。因为在驾驶技术培训部分,成本大概是 200～300 元每人。考虑到折旧费用,我认为 1000 元每人是合理的” 2. 对于官方的商业部门来说:20000～30000 元是很容易接受的,最多不超过 50000 元 3. 对于官方的非商业部门来说:在 10000 元以上,就很难接受 4. 对于盈利的公司来说:可以支付每人 5000 元的费用 “如果公司安排海外旅游,花费远远超过这个项目,然而这个项目便宜而且独一无二”
	对原先定价(80000 元/次)的反应
	1. 对于政府部门和非盈利机构:这个价位适合于高层管理人员 “这很贵,也许不合适大多数员工。领导不会赞同。如果这是专门针对高层管理人员,倒是很合适” “太贵,我们公司员工很多。我们不能安排所有员工在同一天参加,只能分批。不过,还是太贵了” 2. 对于盈利性机构来说:可接受的 “这比我原先期望的 5000 元每人要便宜多了”
经销商项目	期望价位:免费～50000 元/次
	1. 对于北京地区的国产车经销商来说:50000 元已经到顶了。他们每年最多安排 3 次这样的活动 2. 进口 A 汽车经销商拒绝回答 3. 广州的经销商根本不认为这种项目还要他们出费用,如果必须要组织此类活动,他们每年最多愿意组织 1～2 次,每次费用大约在 15000 元
	对原先定价(20000 元/次)的反应
	1. 比北京地区的国产 A 汽车经销商的预期要低得多,他们愿意一年组织 10 次这样的活动 “这是一个非常好的展示我们公司的机会。如果我们安排试驾,那我们需要负担所有费用。虽然这是一个简单的驾驶体验,但是参加者可以从这个项目中得到印象最深刻的感受” 2. 对于进口 A 汽车经销商还是太贵。本来他们就不提供任何试乘试驾,所以这是一个额外的费用。任何价位水平,都还是太贵 “如果我安排 50 个客人参加,这意味着我要为每个人支付 400 元。这太贵了!” 3. 广州的经销商根本不认为这种项目还要他们出费用。如果必须要组织此类活动,他们每年最多愿意组织 1～2 次,每次费用大约在 15000 元

4. 命名方案

作为新推出的项目来说，拥有一个不同寻常的，新颖的名字是非常重要的。结合项目英文名称“AUDI Driving Experience”和项目的特点，有 4 种译名可供选择：A 汽车动感世界；A 汽车驾驶体验；A 汽车动感之旅；A 汽车驾控之旅。

A汽车动感之旅和A汽车驾控之旅得到了更多的推荐。因为，这个项目不仅仅是一种驾驶体验，而更像一次富有意义的旅行，特别是高级项目。“之旅”更好的描述了这个特殊的含义。也有一些受访者认为A汽车驾驶体验比较合适，因为这个项目给他们提供了一个驾驶体验的机会。

五、项目模块设计

按照A公司全球标准，根据在中国的前期市场调查，结合中国参与者的实际情况，A汽车驾控之旅在中国率先推出初级和中级课程。

1. 普通（初级）公众项目

该项目属于初级项目，主要内容是安全驾驶，内容包括ABS、过度转向、转向不足、紧急躲避障碍物等。该项目面向公众进行推广，每次最多培训20个人。参加者可以通过热线、A公司网站、A品位车苑或者经销商报名。同时，该项目可以根据客户具体需要和要求，提供量身制作的服务方案。

2. 一汽大众项目

A汽车驾控之旅向一汽大众提供组织类似市场活动的支持，比如新车发布时的试车活动，大客户关系建设，客户关系管理活动等。

3. 经销商项目

A汽车驾控之旅可以为经销商提供教练、场地、车辆，并且组织活动等，还可以协助经销商进行相关市场营销活动。经销商可以用A汽车驾控之旅来进行一些公共关系活动，例如邀请大客户和大单位的用户来参加A汽车驾控之旅。

4. 公司及大客户项目

A汽车驾控之旅可以为公司及大客户提供高级服务，根据不同的客户需要提供不同的服务，可以为公司团体带来娱乐、挑战和愉快的心情。

5. 媒体项目

为更好地让媒体宣传A汽车驾控之旅，A汽车驾控之旅将向媒体提供特别的并且免费的试驾活动，使他们在理性和感性上了解A公司的产品。媒体项目可以根据媒体或记者个人需要设计特殊的活动。但是，媒体项目需要事先在A公司的公共关系部进行登记。

6. 特别主题项目

该项目的目的是为了使A品牌更加动感和激情，为客户的特殊要求提供特别主题活动与其他市场活动合作，提供量身定做的活动。

六、运营管理与财务分析

1. 运营管理

A公司中国总部对A汽车驾控之旅给予了足够的重视，在资金和人员调配上给予全力支持，专门成立了A汽车驾控之旅部门，与A公司销售部和市场部属于同一级别（如图7-3所示）。

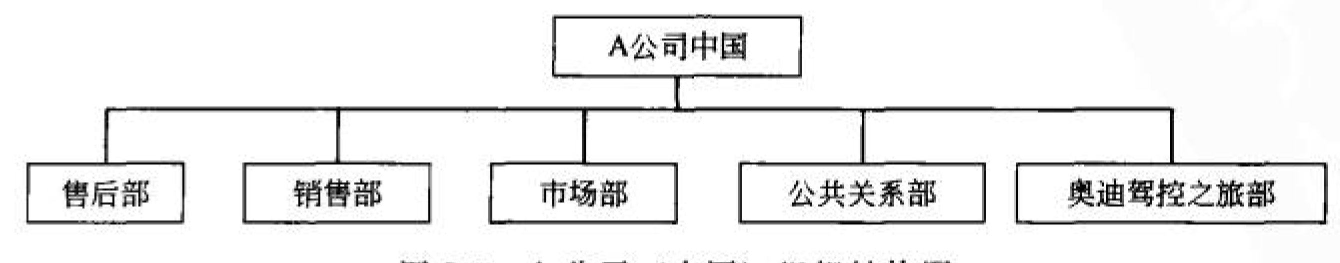


图7-3　A公司（中国）组织结构图

A汽车驾控之旅部门负责整个项目的协调。在项目的开始测试运行阶段，得到A公司

总部、A公司广告部、公关部等部门的支持。A汽车驾控之旅的部门功能总览如图7-4所示。

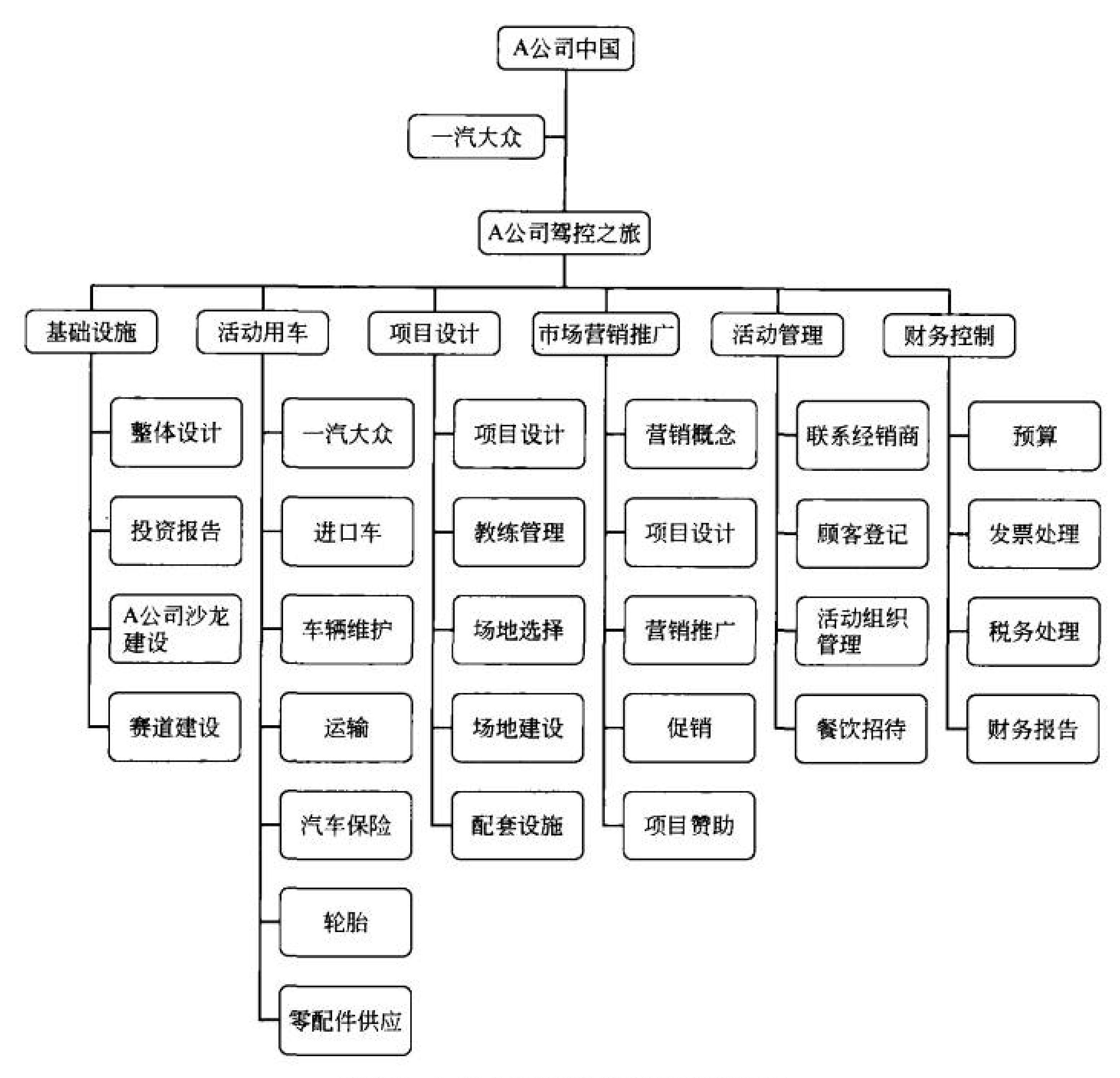


图7-4　A汽车驾控之旅的部门总览图

2. 活动用车和保养

A汽车驾控之旅所使用的车辆根据项目的设置进行选择：每次提供8辆，其中6辆使用，2辆候补。一般每次活动参加人数为20人。活动用车主要使用在市场可以购买到的车种，如AA4，AA8等；同时为了增加吸引力，也添置一些目前只在国外销售的豪华车辆，如AR4，ARS6等。A汽车驾控之旅活动用车如表7-6所示。

表7-6　A汽车驾控之旅活动用车

种　类	产地	价格/万元
AA8 4.2升	原装德国进口	120
AA8 6.0升	原装德国进口	180
A全时四驱 ALLROAD 2.7	原装德国进口	80
ATT跑车	原装德国进口	70
AA6	一汽大众	30
AA4 四驱 3.0升	一汽大众	58
AS4 跑车	原装德国进口	100
ARS6 跑车	原装德国进口	120

在活动现场，A 公司为活动用车提供一流的保养，向客户展现德国车辆不仅有完美的外观，还有严谨、优美的发动机结构，这也是 A 轿车的一个卖点之一。每一次驾控活动必须有充足的轮胎和其他备用设备储存，同时必须要有专业维修技师在场支持，A 汽车经销商可以在活动期间展示和介绍其高质和快速的维修服务。

3. 教练（主要是专业赛车手）

A 汽车驾控之旅教练不仅要有高超的技巧，同时在个人形象、仪容仪表、言谈举止和沟通技巧上也要体现出较高的素质。从跟教练接触的第一时刻，参加者就能感觉这样的教练是十分专业、举止高雅的。教练来自于专业赛车手、驾驶教练和其他有相关经验的人，并具有一定的外语水平，可以用英语进行简单的沟通。教练与 A 公司中国签署排他性合同，承诺不再担任其他汽车厂商的驾驶教练或相关驾驶活动代言人。

经过严格筛选后的教练，接受 A 公司的一系列严格培训，并通过 A 汽车驾控之旅德国本部的考核，接受“A 汽车驾控之旅专业教练”的全球认证的教练执照。

专业教练不仅可以清楚的指导活动参与者，还需要具有高超的驾驶技巧进行表演，例如：原地 180 度掉头、原地 360 度掉头。

4. 财务分析

A 汽车驾控之旅是一个支持 A 品牌推广和产品销售的市场营销工具，虽然是一个非盈利的项目，但是 A 公司（中国）要求它在一定时期内达到收支平衡，所以这是一个收费项目。然而，要求这样一个运营成本高，消费群体相对狭窄的项目要在短期内达到盈亏平衡是非常困难的。所以在合理定价的同时，A 汽车驾控之旅需要合适的赞助商来合作这个项目，以降低成本和提高盈利率。

其中，推广成本包括：市场调研、市场宣传材料的创意和制作、在线推广、公关活动、礼品等。运营成本包括：赛道和场地租赁、车辆使用、车辆保养、食物和饮料招待、车辆零配件供应、车辆保险、现场、帐篷使用费用等。人员成本包括：国内教练员的工资和食宿费用、德国教练的使用费用。作为 A 这样的高档品牌，为体现高贵、有品味的品牌形象，在很多方面的成本是非常高昂的。

而 A 公司总部要求尽快达到盈亏平衡，杨先生目前只能开源节流，一方面提高 A 汽车驾控之旅营运收入，一方面降低 A 汽车驾控之旅运营成本。可是，如何有效地提高营运收入？降低成本的同时，肯定会降低相应的服务质量，这样的话，则不符合 A 品牌高档、有品味的品牌形象。

根据原先计划，A 汽车驾控之旅将在 2006 年达到盈亏平衡点。因为作为这样的项目，它的收益肯定是远期的，毕竟它对参与者的影响是潜移默化的，它最大的收益是参与者对 A 轿车性能的认可，以及 A 汽车驾控之旅给参与者带来的安全意识和危险状况下的驾控技术的提高，这些是很难量化衡量的。

七、市场营销策略

1. 营销战略

作为推广 A 品牌的一个高效的市场工具，A 汽车驾控之旅 2003 年 9 月登陆中国之后，将分为三个阶段进行营销活动：

① 2004 年，提升品牌意识，加强与经销商和目标客户的直接联系；

② 2005 年，树立全国性的口碑；

③ 2006 年，全国不同层面的推广普及。

（1）商业目标

在豪华轿车市场上提升A品牌；帮助A汽车经销商进行市场推广；帮助A车辆销售；加强客户关系；成为中国最著名的“驾控体验”项目。

（2）推广目标

在目标客户中建立“A汽车驾控之旅”的品牌意识；通过在公司提供的一系列专业驾驶课程中的亲身体验，吸引潜在客户；丰富和加强A品牌资产：尊贵、积极、充满热情、动感、科技领先。

（3）推广定位

A汽车驾控之旅是A品牌的“驾控中心”，它提供一系列的驾控训练。并可以根据目标客户的要求提供高级的课程，主要是为了提升A汽车作为豪华汽车的品牌形象。

（4）目标客户

所有的A汽车车主；潜在A汽车客户；高档豪华车市场；对驾驶技能非常感兴趣的人员；媒体；商务公司。

2. 营销手段

通过发放和邮寄线下材料，不断提高目标客户的品牌意识。在A公司网站中开设A汽车驾控之旅专栏，另注册一个独立的网站，同时，建立一个高度集中的客户关系管理系统和详尽的数据库。

在日常媒体工具上，进行广告和软性文章的联合刊登。优先考虑的媒体广告方式：报纸、互联网、电台。软性文章发表载体：报纸、杂志、电视汽车栏目、网站等。

利用现有经销商网络和A品牌品味车苑，提供给经销商对他们富有吸引力的试乘试驾的打包方案。提供给参加A汽车驾控之旅的A汽车车主一定价格折扣。在这些渠道进行宣传材料的发放，如A汽车驾控之旅的宣传折页、单页和录像等。

为了强调领导品牌形象，给不同需要的客户提供量身定做的驾乘活动。例如，成为商业服务平台（如厂家新产品发布活动等）。还可以配合经销商组织相关商业活动。

3. 赞助及合作伙伴

为了更好地推广A汽车驾控之旅，A公司（中国）计划寻找一定数量的战略合作伙伴进行合作，实现强强合作，达到品牌双赢的目的。战略合作伙伴可以来自轿车配套行业，诸如著名轮胎制造厂家，润滑油厂家等，也可以来自其他行业，例如：时装、高科技企业、媒体等。

作为A汽车驾控之旅的合作伙伴，该品牌应当是高档的、众所周知的。不仅拥有一流的产品质量，而且其品牌形象也要与A汽车高档、一流、有品味的品牌形象一致。A汽车驾控之旅可以与合作赞助伙伴有不同级别的合作关系和责任，这可以根据具体情况制定。

A汽车驾控之旅的第一个合作伙伴是有着逾百年历史的、世界著名的轮胎供应商米其林集团。它不仅仅为A汽车驾控之旅提供所有活动使用轮胎，而且每年订购了6次专场组织其公司员工参加活动。在所有活动用车上，都有米其林轮胎的品牌标记，同时在活动现场，还提供两块米其林大型广告牌。

在项目进行2个月后，德国燕莎航空公司也成为A汽车驾控之旅的合作伙伴，它为A汽车驾控之旅的冬季高级项目（芬兰之旅）提供优惠航空服务，A汽车驾控之旅则每年给燕莎航空公司提供专场服务。其他的一些欧洲著名公司也在与A公司进行积极地联系。

通过3个月的运行，A汽车驾控之旅的赞助伙伴并未达到原先预计的数目，所得到

财务上的支持也很有限。杨先生也在认真考虑，如何吸引更多的公司成为A汽车驾控之旅的合作伙伴，同时A汽车驾控之旅采取什么方式可以给他们更高层次的回报，而不是仅仅给他们提供免费场次这种简单的回报。

八、项目效果

作为A品牌在中国的一个新的市场推广工具，在运行3个月后，A汽车驾控之旅需要通过一系列的指标来证明和评估出它是非常高效的和成功的，并以此来争取A公司总部将来的更多的资源和投入。为了客观的评估A汽车驾控之旅的实施效果，以及为使日后的项目开展更加具有针对性，确立了下列定量和定性结合的评估指标：项目品牌意识、项目品牌形象、A汽车客户登记率、A汽车驾控之旅营运收入目标、A轿车销售指标、客户忠诚率。

从2003年9月4号A汽车驾控之旅在国内落户到2003年12月期间，A汽车驾控之旅共举办了18场培训，吸引了全国各地的230多名参加者。

同时，A汽车驾控之旅在项目进行之中专门设计了客户信息调查表和客户反馈表，对参加者进行问卷调查，以了解项目进行情况和收效。调查发现：大部分参加者对于活动的衔接和组织，以及教练员的讲解非常满意，并且他们非常有兴趣参加更高级别的活动或其他特殊项目的培训；通过活动，所有参加者对A汽车的性能都有了进一步的认识，其中34%的参加者认为他们有了非常多的了解，38%的参加者认为了解很多；77%的参加者认为A汽车驾控之旅的体验超过了他们参加活动之前的期望；参加A汽车驾控之旅，最深的感受是驾驶的乐趣、驾驶技术的提高和刺激。这些参加者在参加A汽车驾控之旅之前，绝大多数人认为付出2000元并不很值得，然而，从调查中不难看出参加过A汽车驾控之旅后，绝大多数参加者认为物有所值。所以，A汽车驾控之旅必须要对项目现有的推广方式和手段进行修改。

杨先生看着手里的营运收入表（见表7-7）和预算表（见表7-8），A汽车驾控之旅在中国的起步虽然还算顺利的，但是出现的问题比原先预料的要严重得多。目前出现的问题应该如何解决呢？如何对项目进行调整，对推广渠道进行整合。同时，为达到A公司总部提出的盈亏平衡的目标，如何让A汽车驾控之旅减少支出，增加收入？或者，如何用新的指标来衡量A汽车驾控之旅给A品牌带来的无形价值？

杨先生准备就项目运作中遇到的问题和其他中方员工进行交流，有很多问题要听取他们的建议，公司应该再选择哪一个城市开始开展A汽车驾控之旅？在A汽车驾控之

表7-7 A汽车驾控之旅营运收入表

年份/年	项目	公众项目	一汽项目	经销商项目	商务公司项目	媒体项目	特殊主题项目	总计
2003	次数/次	5	12	5	1	2	0	25
	参与人数/人	100	240	100	20	40	0	500
	单人(次)收费/元	2000	0	30000	80000	0	0	—
	合计/元	200000	0	150000	80000	0	0	430000
2004	次数/次	20	25	20	15	3	4	87
	参与人数/人	400	500	400	200	60	80	1640
	单人(次)收费/元	2000	0	30000	80000	2000	10000	—
	合计/元	800000	0	600000	1200000	120000	40000	2760000

续表

年份/年	项目	公众项目	一汽项目	经销商项目	商务公司项目	媒体项目	特殊主题项目	总计
2005	次数/次	30	25	40	20	3	8	126
	参与人数/人	600	500	800	400	60	160	2520
	单人(次)收费/元	2000	0	30000	80000	2000	10000	—
	合计/元	1200000	0	1200000	1600000	120000	80000	4200000
2006	次数/次	40	25	50	28	3	10	156
	参与人数/人	800	500	1000	500	60	200	3060
	单人(次)收费/元	2000	0	30000	80000	2000	10000	—
	合计/元	1600000	0	1500000	2240000	120000	100000	5560000
2007	次数/次	50	25	60	30	3	10	178
	参与人数/人	1200	500	1200	800	60	200	3520
	单人(次)收费/元	2000	0	30000	80000	2000	20000	—
	合计/元	2400000	0	1800000	2400000	120000	200000	6920000

注：2004 年之后为预测数据。

表 7-8 A 汽车驾控之旅盈亏平衡预算表

年度/年		2003	2004	2005	2006	2007
营运收入/元		430000	2760000	4200000	5560000	6920000
成本	推广成本/元	1388000	1000000	1000000	1000000	1000000
	运营成本/元	1030400	3154400	3363400	3430400	3488400
	人员成本/元	150000	522000	756000	936000	1068000
	总成本/元	2568400	4676400	5119400	5366400	5556400
	盈利(收入－成本)/元	－2138400	－1916400	－919400	193600	1363600

注：2004 年之后为预测数据。

旅的推广中采取的营销策略如何调整？如何更有效地利用现有的 A 汽车的销售渠道来吸引更多的参加者？目前的命名方案是不是最好？什么样的价格定位是合理的？如何保持竞争优势，应对即将出现的越来越多的驾控活动的竞争？如何更有效地利用有限的市场推广费用，尽快达到盈亏平衡点？……

当杨先生的目光再次移向窗外，北三环路依旧还是灯火辉煌，车水马龙。车流中偶尔有车射出耀眼蓝色光芒，杨先生知道这是高档轿车上所配备的氙气大灯所发出的光芒。其中有大半是 A 汽车，杨先生希望 A 汽车驾控之旅也像氙气大灯一样成为 A 汽车在漫漫长夜中最醒目的标志。A 汽车驾控之旅像一对氙气大灯，把他的心照的通亮。A 汽车驾控之旅——动感激情，车人合一，为推崇品味的 A 汽车建造高形象、高品位、高档次的汽车品牌。杨先生相信 A 汽车驾控之旅的出现，在中国经济和汽车工业发展日新月异的今天，标志着一种新型汽车文化和高档轿车品牌推广方式的诞生，将为 A

品牌这样的成功品牌在中国提供最有力的市场支持。



案例点评

高档豪华轿车国产化已经成为一个趋势，国产高档汽车在中国会将逐步取代原装进口轿车。但是在成功本地化的同时，如何保持品牌的价值和形象，更成功地进行推广成为高档豪华轿车厂家一个当前最紧要的问题。A汽车驾控之旅正是在这种形势之下产生的一种品牌推广工具。A汽车驾控之旅的目的是向目标客户、A汽车车主以及一般公众传达A汽车豪华、高雅的品牌形象，对A品牌的塑造起到非常积极的作用。

A汽车驾控之旅在国外是一种成熟的品牌推广方式，来到中国之后，却在推广中遇到了一系列的问题。案例首先对中国豪华轿车市场的现状、竞争格局和品牌推广等进行了充分的描述，对A汽车驾控之旅的历史与现实情况也进行了客观的阐述，使我们对A汽车驾控之旅在推广过程中的问题有了深入的了解。其中，最主要的问题是目标客户没有充分认识到A汽车驾控之旅与普通的试乘试驾有何区别，因此也就无法接受其高额的收费，这些都是阻碍A汽车驾控之旅顺利推广并最终达到盈亏平衡的因素。

所以，在推广初期，A汽车驾控之旅首先要找准目标客户，即那些对高档汽车有购买欲望和购买力的消费者，并在推广中不断向客户灌输A汽车驾控之旅并不是简单的试乘试驾的观念。一般来说，中低档汽车的品牌推广要求在宽广度上做到尽量密集，因此大都通过4S汽车专卖店进行大范围的试乘试驾活动，追求的是短期销售目标。而高档轿车的品牌推广一般以提升品牌形象为目标。因此，A汽车驾控之旅专注的是让客户体验到一种不同寻常的汽车文化和生活方式。在使客户了解了A汽车驾控之旅的独特之处后，再根据市场调研的结果适当调整价格，不但有利于营运收入的增加，也有利于A汽车驾控之旅进一步扩展目标市场，被更多的消费者所接受。

另一方面，A汽车驾控之旅本身并不是一个盈利项目，其目的在于品牌推广。因此，除了盈亏平衡之外，项目的运营更多地还应着眼于如何从项目设置、活动规划、服务质量等方面提升客户的体验价值，使参加A汽车驾控之旅的消费者真正了解到A汽车的品牌内涵和品牌价值，从而促进A品牌在高档车市场上的价值提升。

案例扩展：其他汽车企业的品牌推广案例

1. 梅赛德斯-奔驰打造“价值升华”计划

奔驰“价值升华”计划是1999年针对中国消费者推出的服务计划，围绕这一计划，奔驰公司为客户举办了免费车辆检查、安全驾驶培训、真假零配件的使用比较等系列活动。自1999年首次推出这一针对中国市场的售后服务计划，梅赛德斯-奔驰中国有限公司已携手地区代理及特许服务中心在这一计划框架下为用户举办了一系列内容丰富、形式各异的活动。“为用户提升拥有梅赛德斯-奔驰的价值”，已有13万多用户通过参加服务中心的系列活动体会到“价值升华”的含义。

参加梅赛德斯-奔驰“价值升华”计划的内容主要包括两个方面：一是邀请客户参观由各奔

驰服务中心举办的“车安思维”展览会，会上安全大使将向客户解释有关奔驰车的功能、设备操控、驾驶须知、汽车保养等相关知识，并派发纪念品；二是对奔驰轿车实施免费检查及安全测试服务，通过梅赛德斯-奔驰专业设备及技术可为车主提供详尽的汽车分析报告，让车主更了解爱车的性能状况，同时专业的维修顾问将提供最专业的维修、保养建议，以助加强轿车性能的价值提升。举办活动的目的是有助于保持奔驰车主座驾恒久常新、价值升华，无论是在安全性、舒适性和可靠性方面都能满足车主的要求。

在活动中梅赛德斯-奔驰不仅为上千名到场来宾提供新车展示及售后咨询，同时还通过一系列新颖时尚的展示系统向公众介绍奔驰百年经典传奇不息的发展历程，以及缔造奔驰尊贵的最核心要素——在汽车制造和维修方面的先进工艺和尖端科技。值得称道的是，梅赛德斯-奔驰在活动中除安排新车展示、知识讲座和技术演示等内容以外，还设计了一些让车主与其家人一起参加的互动活动，如赛车游戏、歌舞表演、拼图比赛、小熊表演等，从而更让奔驰车主们充分领略到了拥有奔驰车的升华价值与尊贵感受。

梅赛德斯-奔驰“价值升华计划”活动，在尽显对于中国市场高度重视的同时，也向中国公众表明：梅赛德斯-奔驰不仅通过产品给予用户尊贵体验，还将其悠久文化以及无微不至的关怀带到用户身边。

梅赛德斯-奔驰举办“价值升华计划”活动，就是为奔驰和消费者提供一个相互沟通、互相交流的机会。品牌文化与服务理念必须结合起来，只有这样才能给用户带来最全面的价值提升、最尊贵的品牌感受。不难看出，梅赛德斯-奔驰在中国的推广已经超越了产品本身，上升到了一个更高的层面：包括品味、感觉等在内的全方位尊贵。

2. 宝马“感受完美”试车会

中国市场的潜力对于宝马汽车而言是巨大的，宝马需要在中国市场对宝马品牌形象进行进一步推广，这就是宝马“感受完美”试车会的主要宗旨。“感受完美”宝马试车会由试车、新车展示、宝马儿童安全公园、儿童绘画比赛、迷你高尔夫球比赛、高科技赛车游戏比赛和宝马生活系列精品（BMW Lifestyle）展示等组成的“宝马品牌世界”让应邀前来的各界宾客真正感受到了宝马所带来的完美体验和快乐心情。

宝马集团中国区总裁昆特·席曼先生指出：“我们举办宝马试车活动的目的，是想让BMW品牌的世界更贴近喜欢宝马的人们，同时强化人们对宝马品牌价值的了解，丰富人们的宝马产品知识。BMW品牌的内涵并不仅限于汽车，还代表着一种生活态度和表达成功的方式。”

宝马5城市“感受完美”大型试车会从2003年3月底至6月份依次在厦门、上海、成都、北京和广州举行，北京为第4站。供试车的车型包括畅销全球的宝马3系列，完美融合屡获大奖的豪华轿车5系列，SUV运动型多功能车宝马X5，当然还有宝马车系中的顶级系列宝马新7系。

在试车会中，2名来自德国慕尼黑宝马驾校和1名来自新加坡的宝马专业驾驶教练在崭新的F3赛道上表演了精彩的驾驶技术，展示了宝马汽车卓越的性能。他们还陪同试车，为人们讲解驾驶技巧和产品知识。宝马驾校已有25年的历史，目前在全球共聘有100多位专业教练。他们的工作主要是负责高级驾驶课程，或者培训教练员。他们本次来中国指导普通驾驶者，表现了宝马公司对中国市场的重视。

整个试车活动分为4个部分，可以从不同的角度体会宝马集团产品的驾驶乐趣和豪华舒适。

• 豪华舒适性测试——宝马7系。宝马7系是宝马系列中的顶级车型，将车启动到80km/h时速，体验隔音效果、加速灵敏性、过弯准确性、乘坐舒适性。

• 制动性测试——宝马X5。体验宝马的极限制动性能，在陪练的要求下，把车速提升到60km/h，然后一脚把刹车踩死，感觉X5并没有任何的甩尾和抖动，而是在ABS的作用下稳稳地停在了指定的停车线前。

• 灵活性测试——宝马 Z4。做绕桩测试一定要把车速保持在一个合理的范围内，这样既能将车辆的悬挂系统的性能发挥到最佳，又不会因为失控而滑出跑道。体会 Z4 的转向精确，车轮寻迹性好，没有太多的转向不足。

• 操控性测试——宝马 MINICOOPER。在教练的指导下，轻踩油门，车子瞬间的响应灵敏，加速有力，对于驾驶乐趣的追求达到了极限。过弯时感觉方向盘很轻，但是没有发飘的感觉。

除了此次提供的 9 辆“宝马”是个卖点，活动组织也非常独特。一是手段特别。在可以动起来的场地上，把车完全交给客户，客户可以用亲身体验去感受性能，直接评价，直接打分，而且工作人员是专门请来的来自德国慕尼黑宝马驾校和新加坡宝马专业驾驶教练，客户和专业人士一对一，进行现场的交流。

二是客户特殊。宝马的这批客户 65% 都是打算升级购买奔驰的家庭，而邀请来的除了在买车上做关键决定的成员，家庭其他成员也各得其所。核心人员、专业人士可以让买车的成员尽情体验轿车性能，对其他成员，公园的俱乐部里早已万事俱备。岁数大的到宝马影院，看看宝马的电影《007 系列》、《大腕》；孩子们在儿童乐园可以开小宝马电动车，从小就体验驾驶的快乐，母亲们看着孩子，喝着咖啡，手中又是一本介绍宝马的精美画册。

目前，宝马品牌受到越来越多的商界精英、企业家和其他成功人士的拥戴和响应。这些人除了事业成功和高收入的特点外，多数都受过良好的教育，有文化品味，喜欢高科技产品，追求个性化消费，并且生活态度积极，充满年轻活力。这一特定消费群的崛起，必将使宝马品牌的号召力进一步加强，市场更加红火。因此，宝马希望通过“感受完美”试车会这样的活动进行品牌推广，来吸引更多的特定消费群体，对此，昆特・席曼先生表示充满信心。他说：“宝马对中国市场的承诺是长期的，我们追求最好的口碑和用户满意度，而我们有最好的产品和品牌推广来履行承诺。”

3. 沃尔沃汽车“安全大使”安全之旅

沃尔沃在中国市场的销售量之所以落后于其他豪华车品牌，主要原因是沃尔沃进入中国的时间最短。而现在，最大的挑战就是如何在先入为主的竞争对手的市场中扩大份额，沃尔沃寻找的突破口就是：安全，并对此进行不遗余力的推广。现在中国的成功人士在事业成功的同时更加注重生活的质量和品位，更加关心乘车和驾车的安全而不再一味地追求豪华。而沃尔沃汽车以人为本、以安全为核心价值的理念以及品位与激情内敛的市场形象正契合了国内成功人士的心理。

沃尔沃汽车引导了一种新的消费理念。对高档汽车来说，安全是首要条件。而对注重个性和内敛风格的沃尔沃车主来说，安全是选择沃尔沃的重要原因。作为主流高档车市场的一部分，沃尔沃独辟蹊径，其对高档豪华车“关爱生命，享受生活”的诠释方式，给处于成长阶段的中国消费者提供了与传统意义高档车不同的消费理念。

顾客总是把沃尔沃看成是安全的代名词。沃尔沃汽车公司非常明确其所肩负的社会责任，始终保持在安全方面的领先地位并不遗余力的在消费者中普及安全行车的各种理念。随着生活水平的提高，汽车已经步入普通中国人的家庭，驾驶和乘车安全成为许多人日常生活中所必须面对的重要问题。

沃尔沃汽车“安全大使”安全之旅，指从 2003 年开始的一系列以安全为主题的社会公益活动如儿童安全研讨会、在全国范围发放《车中的儿童——沃尔沃汽车儿童安全手册》、沃尔沃汽车公司和世界卫生组织共同主办的“世界安全日”的活动，以及即将开始的沃尔沃汽车“安全大使”的北欧之旅，随处彰显着这样一个信息：现在的中国车辆很多，但是国人的交通安全意识却很淡薄。

沃尔沃汽车公司希望被选中作为“安全大使”的几百名车主能够成为沃尔沃汽车公司宣传

安全理念的一个先锋。通过驾驶沃尔沃汽车、参观沃尔沃汽车安全中心、聆听专业安全技术人员的讲解、接受安全驾驶的培训，能够体会到安全的重要性，从而带动周围的人，增强和提高安全意识，也体现了沃尔沃汽车公司在中国开发市场的同时也没有忘记自己还肩负着安全使者的社会责任。

这500多名飞往瑞典的“安全大使”，在5天的行程里将参观位于瑞典哥德堡的沃尔沃安全中心，亲身体会沃尔沃的安全性；安全中心的专家将向“安全大使”们讲授系统的安全知识；参观沃尔沃汽车的制造工厂——托斯兰达厂；在安全驾驶学校由专人对“安全大使”进行安全驾驶的培训。沃尔沃汽车公司将向每位车主颁发沃尔沃汽车公司“安全大使”的荣誉证书。

沃尔沃汽车公司“安全大使”是一种双赢的行为。随着国内关税的逐步降低和汽车市场竞争激烈程度的加剧，各高档豪华车品牌为取悦消费者使出了浑身解数。但消费者面对厂家跳水的行为却渐渐冷静。显然，简单地降价和增加配置并不能有效地提高消费者的品牌忠诚度。此次“安全大使”的访问活动不仅是沃尔沃汽车公司关爱和回馈消费者的行动，更是沃尔沃汽车公司提高品牌忠诚度的一步妙棋：通过对生产线的参观，亲眼见到自己的车是怎样生产出来的，使车主对产品更加有信心；通过听取安全试验碰撞的介绍，使车主更了解汽车的安全性能；通过车主对沃尔沃汽车公司方方面面的亲身了解更见证了沃尔沃汽车公司的实力，彻底打消可能存在的疑虑。沃尔沃汽车公司此次“安全大使”出访活动，展示了沃尔沃“以消费者为中心”的姿态，赢得了消费者的心。

沃尔沃汽车始终非常关注汽车安全的各种动向，致力于推动汽车安全科技的研发和应用。沃尔沃汽车一向重视对驾驶者进行有效地行车安全教育，不断地提醒他们培养良好的驾驶习惯和树立安全行车的意识。沃尔沃轿车在安全方面的表现体现了一贯的品牌精神和经营理念的精髓，即“为现代家庭创造最安全、最令人兴奋的驾驶感受”。500多位“安全大使”的出访活动使消费者更深入的了解到，沃尔沃汽车公司不但是一个世界知名的高档、豪华、安全的轿车生产商，更是一个有着高度社会安全责任感的以人为本的汽车公司。

沃尔沃汽车公司中国区总裁王荣祥表示，沃尔沃成立以来，始终坚持“安全第一”的生产原则，对安全技术和应用领域进行了深入研究，发明了多项汽车安全专利，并率先在沃尔沃的产品中推广使用。与此同时，沃尔沃坚信提高全社会的安全理念、普及安全知识是减少伤害最有效地途径之一。此次“安全大使”的出访，充分体现了沃尔沃汽车公司的社会责任感以及“关爱生命，享受生活”的理念，促进了中国汽车行业对安全的重视，对推动中国汽车安全知识的普及，提升人们的乘车安全理念做出了极大的贡献。沃尔沃汽车使更多的中国家庭能够充分享受安全的汽车生活。

案例7-2　三星公司的体育赞助策略[1]

罗先生是三星集团市场公关部的总监，今天刚从集团赞助的一个体育活动的现场回来。三星集团在公共关系方面一直致力于对体育活动的赞助，像今天这样的活动罗先生也不知道已经参加了多少次了，但今天从活动现场回来，罗先生突然发现集团尽管赞助活动不少，但是这么长时间以来，赞助活动的效果已经难以体现了。他发觉，每一次的体育赞助活动似乎差别不大，观众也都已经习惯了三星的标识在这些体育活动现场出现，但是观众对品牌标识的出现表现得习以为常真的达到了集团赞助活动的初衷吗？罗先生思考着，或许集团需要对体育赞助活动的方式进行一些改进，以求引起观众对三星品牌的感知和反响。

[1] 本案例根据北京大学光华管理学院2007届MBA毕业论文改编，作者崔建维，指导教师江明华。

一、体育赞助面临的宏观环境

体育资源作为一种社会资源，其牵涉面极广，因而体育赞助也在很大程度上受到宏观环境的影响。

1. 政治环境

体育锻炼可以强身健体，提高国民素质，世界各国都积极号召国民进行体育锻炼，这为体育运动的发展提供了很好的政治环境。体育赞助可以带动体育产业发展，没有企业提供赞助，很多体育活动和赛事无法发展壮大；而缺乏影响力的体育赛事也无法吸引足够的资金。所以体育赞助和体育赛事是相辅相成、相得益彰的关系。正是由于上述原因，世界上绝大多数国家都积极支持体育产业的发展。

2. 经济环境

调查显示，一个地区的经济发展水平与当地居民对体育的喜爱程度密切相关。随着人们经济收入的增加和闲暇的增多，将会有更多的人参加形式多样、内容丰富的体育活动。随着经济的发展，出现了更多装备精良的体育场馆和健身场地，这为人们的体育锻炼提供了方便，也为体育比赛的开展奠定了广泛的群众基础。

体育比赛，尤其是大型体育赛事的举办需要大量的经济投入。体育赞助作为经济和体育之间的一个结合点，能起到促进体育和经济共同发展的双重作用，因而备受青睐。随着经济的发展、竞争的加剧，越来越多的商家发现了体育的巨大号召力，在广告效应和巨额利润的刺激下，体育赞助越来越受到重视，并得到了迅猛发展。据《今日美国》杂志统计，1998 年北美企业花费的赞助费用达 68 亿美元，其中体育赞助就占 46 亿美元，远远超过其他赞助（娱乐赞助 6.75 亿美元，节庆/展览/年度活动赞助 5.87 亿美元，公益慈善事业赞助 4.54 亿美元，艺术赞助 4.13 亿美元）。而在德国，据 1998 年的一项统计资料显示，在各商家预算中体育赞助以 48%的高比例将科学文化赞助（占 24%）、社会公益赞助（占 24%）、环保方面赞助（占 5%）远远甩在后面。而从绝对数量上说，德国 1997 年体育赞助金额达到了 22 亿美元，是 20 世纪 80 年代的总和。

3. 社会文化环境

随着社会的发展进步，人们的劳动时间在缩短，有大量的时间进行娱乐与休闲，观看与参与体育活动就成了主要的方式之一。体育观众的存在，为体育营销的发展提供了巨大的空间。大众体育的兴起、参与体育人口的增多、体育消费的勃兴在提高人们健康水平、丰富人们精神生活的同时，也为赞助商们大显身手提供了无限商机。

美国的一项调查显示，64%的受访者比较愿意购买体育赞助企业的产品。而根据澳大利亚 Sweeney 机构 1997 年的调查显示，有 38%的人表示愿意购买参与体育赞助的公司的产品。以上两项调查说明：体育迷基于“爱屋及乌”的心理，对实施体育营销的企业产品存在一定的消费偏好，这种偏好有效地促进了实施体育赞助企业产品的销售。

在中国，随着全面建设小康社会的推进，体育成为人们生活的重要内容，是影响人们生活方式和提高生活质量的重要因素。特别是随着生活水平的提高，人们现在比任何时候都关心自己的身体健康，而体育运动正好满足了人们这方面的需求。据实力媒体在 2001 年 12 月份的调查，观看体育赛事已成为中国消费者休闲活动的首选。

4. 技术环境

现代媒体的高度发达使各种体育赛事的新闻和实况能够通过电视、广播、报纸和网

络等渠道得以迅速传播，从而吸引到数量广大的消费者，这对传播赞助商的品牌、提高知名度是非常有利的。

信息时代使得世界各地的赞助商和体育赛事组织者可以更方便的结合起来，追求利益的最大化，体育赛事和企业赞助的资源配置也更加趋于合理化。

二、三星集团

1. 集团概况

三星成立于1938年，至今已有近70年的历史。目前，三星集团是韩国最大的企业集团，包括30多个下属公司及若干其他法人机构，在近70个国家和地区建立了近300多个法人机构及办事处，员工总数23万人（2005年），业务涉及电子、金融、机械、物产、化学等众多领域。

2004年集团销售额为1217亿美元，纯利润118亿美元，出口额超过500亿美元，占韩国总出口额的21%以上。三星的上市资产占韩国整体上市资产的22.4%，三星已经成为韩国股市的晴雨表。集团旗下3家企业进入美国《财富》杂志评比的世界500强行列，其中三星电子排名第39位，三星生命第251位，三星物产第442位。2006年三星集团品牌价值高达162亿美元，在世界百大品牌中排名第20位（电子产品类第1位），与2000年首次进入全球百大品牌评比时的52亿美元相比，增加了3倍多。

三星有近20种产品世界市场占有率居全球企业之首，比如半导体、数字电视、液晶屏、显示器、CDMA手机等，在国际市场上彰显出雄厚实力。

三星非常重视研发方面的投入。以三星电子为例，该公司在全球拥有13000余名研发人员，每年投入研发的费用约为17亿美元。2004年三星在美国取得的专利高达1604项，在世界所有企业中排名第6位。截至2005年，已连续5年保持美国专利申请前十名。

三星在美国工业设计协会年度工业设计奖（Industrial Design Excellence Awards, IDEA）的评选中获得诸多奖项，连续数年成为获奖最多的公司，这证明三星的设计能力已经达到了世界级水平。

2. 集团目标

三星从一开始就立下了“努力承担韩国经济发展重任”这一伟大目标，不仅要成为韩国企业界的领袖，更要在世界上展示韩国企业的风采。三星集团董事长李健熙认为，进入21世纪以后，随着全球经济一体化进程的加剧，国家之间的壁垒将逐渐消失，世界将进入一个无限竞争的时代。如果一个企业在其所在的领域不能成为领导者，那么它的生存将受到威胁。三星公司的目标是要把公司在世界上排名第一的产品种类提高到50种以上，从而真正向着世界超一流企业的地位发起冲击。

3. 三星的品牌战略

（1）品牌目标

1997年，三星决定实施全球品牌战略，对三星品牌进行统一管理，目标是把三星品牌建设成为世界级的顶级品牌。

从1999年开始，三星选择以“年轻、流行、时尚数字先锋”为自己的定位，并制定了一套系统的品牌推广计划。其具体内容就是要在价值增值（Value Added）、服务（Service）以及领导与质量（Leadership & Quality）三个方面上提高三星公司的品牌价值。在价值增值上，三星要做的就是通过融合科技与艺术来提升产品附加值，也就是增强消费者的感官体验；在服务上，三星要做的就是强化其现有的服务体系，为顾客提供

更加优质、高效的服务；在领导与质量上，三星要做的就是通过加强领导和企业文化的建设来进一步提升公司整体形象和品牌形象。

（2）建立品牌协调机制

在1996年之前，三星品牌基本上是成本领先的形象，集团没有一个清晰的品牌战略，各个子公司各自为政进行品牌塑造和广告宣传。三星公司很快便认识到了这个问题的严重性。1999年，三星将原来分散在55家广告代理公司手中的业务交给一家著名的广告公司负责，改善了各个分公司在广告宣传上各自为政的涣散局面，使集团公司在进行品牌建设过程中能够统一号令，保持相互之间很好的协调性和一致性。

为了避免在商标使用上出现的混乱局面，三星公司还专门成立了一个品牌管理机构——三星委员会。该委员会直属三星总部，主要负责协调并监督三星商标以及企业识别在全球范围内的使用情况。

（3）坚持走高端路线

三星品牌之所以能迅速崛起，一个重要的原因是其坚持不懈走高端产品路线的品牌战略。为了实现这一宏伟的目标，三星公司采取了各种措施去改变过去低劣的品牌形象，不断向消费者强化三星品牌高端定位的形象。

（4）改变销售渠道

自从决定走高端市场路线后，三星公司将自己的产品从大型连锁超市中撤走，转而搬到电子品牌店和专业商店里进行销售。因为连锁超市里的消费者更看中的是价格而不是质量；而专卖店和品牌店主要是面向高层次的消费者，这类消费者看重的是产品的质量和品牌而不是价格，这正好符合三星公司的品牌定位。

（5）推出行业旗舰产品

品牌是产品的灵魂和内涵，产品则是品牌的载体。三星认为，一个好的品牌战略的第一要素就是要有最好的领导产品，否则品牌战略就没有得以支撑的根基。正是基于这样的认识，三星公司总是以“世界第一”的高标准来开发产品。三星公司开发出了世界上第一个具有商业用途的CDMA手机，并很快凭借技术上的优势成为这一领域的世界霸主；三星在世界上第一个推出了带有可视功能的电话；第一款带有MP3播放功能的手机以及第一款具备摄像功能的手机等。凭借着这么多令人记忆深刻的领导品牌，三星公司在全球市场上建立起了高端的品牌形象。

（6）努力提高产品价格

产品的高定价能带来两个方面的收益：一是利润上的增加，二是品牌形象上的提升。三星将自己的产品价格定位在一个相对较高的水平，以便拉开与其他厂商同类产品之间的档次，从而创造出一个高档次产品的形象，反过来又会刺激产品的销售。

（7）极其重视产品设计

为了打造世界一流的产品，三星发动了一场设计革命。请来了IBM的设计神童汤姆·哈蒂为三星的设计师们开阔思路。三星还创造机会让公司的主要设计师与美国同行中的优秀人才共同工作，以开拓眼界、紧跟世界最高水平。

三星的努力很快就获得了回报。自1998年至2002年，三星公司共获得了17项工业设计奖，连续5年成为获奖最多的公司。获奖总数与美国的苹果公司持平。

（8）引入时尚元素

三星公司是时尚捕捉者，它在品牌战略上的成功也得益于对时尚趋势的不懈追求，并且能够将这种时尚的精神有机地融合到自己的产品中，从而引起消费者的心理共鸣。

为了赋予产品时尚的精神，三星公司在产品设计过程中始终秉承着“惊奇、简约、

亲和力（Wow，Simple，Inclusive）”的设计原则。所谓惊奇，就是要让消费者在看到三星产品的第一眼，就为其时尚而精致的外形设计而感到十分惊奇；所谓简约，就是要让消费者在使用三星产品时觉得非常简单、易用；所谓亲和力，就是要让消费者感到高科技、新技术与他们的日常生活非常贴近，也就是要在保持高科技产品形象的同时更加注重产品的人性化设计。

（9）坚持体育赞助策略

对三星而言，体育营销已经是一种应用娴熟的营销模式，成为其市场推广、树立企业形象和提升品牌价值的绝佳手段。

从企业内在精神气质来说，三星认为自己的产品会带给全人类进步和快乐，而体育运动正是推动人们不断进步和享受快乐的重要元素之一；三星追求“第一主义”，体育运动勇攀高峰，不断创造新的纪录；三星产品强调时尚潮流，体育运动充满激情梦想。因此，三星公司的内在气质与体育运动二者之间有很好的契合度。三星公司希望通过体育活动所表现出来的精神魅力和不懈拼搏来感染每一个人，而这些人反过来也会喜欢上三星这个品牌，并且购买这个品牌的产品。

三星赞助了多届亚运会和奥运会，此外，还发起并长期赞助世界电子竞技大赛（World Cyber Game）。另外，三星还在世界众多国家和地区赞助影响广泛的地区和国家性赛事、运动队和群众性体育活动。据统计：三星公司每年在市场营销活动上的投入大概在20亿美元左右，其中30%投入在体育营销之中。

三星正是认准了体育营销的独特优势，并在与自己的营销目标相结合的前提下，投入巨资持续不断地赞助体育活动，并从中获得了丰厚的回报。支持体育活动已经成为整个三星集团的企业文化以及三星产品的品牌内涵诉求，这使得三星的品牌文化建设浑然一体，有着很强的市场渗透力。

三、三星体育赞助体系的建立

1. 赞助目标

在企业发展的不同阶段，根据品牌建设的需要，三星设立了体育赞助的目标。

第一阶段（1986～1996年），三星的体育赞助目标主要是传播三星的知名度，占领亚洲市场，稳固在亚洲的地位。同时向国际同行展示公司的实力，寻求更多的OEM合作。

第二阶段（1997～2004年），这一阶段是三星品牌国际化阶段。三星体育赞助的主要目的是改变以往劣质低价的形象，提升自己的品牌价值，树立高端的品牌形象，为集团建设世界级品牌的战略服务。

第三阶段（2005年以后），在完成了从劣质低价的形象向全球知名品牌的转变之后，三星体育赞助的目的侧重于稳固和加强自己电子第一品牌的地位上。进一步丰富三星的品牌内涵和增加品牌的美誉度与忠诚度，使三星品牌成为真正的世界顶级品牌是这一阶段进行体育赞助的主要目标。而且利用某些体育赞助的排他性原则，可以起到对竞争对手的阻击作用。

2. 体育赞助体系的建立

（1）初涉体育赞助

在三星体育赞助的第一阶段，即从1986年至1996年，三星的主要业务范围在亚洲地区，全球的营销网络开始建设，但还没有完善。以为其他知名厂家提供半导体部件和OEM生产为主，自身品牌的销售为辅。与此发展阶段相适应，三星赞助了在此期间举

行的历届亚运会，以此来占领亚洲市场和稳固在亚洲的地位；同时作为东道国的企业，三星以组委会赞助商的身份参与赞助了1988年在汉城（现名首尔）举办的奥运会。

（2）形成完善的体育赞助体系

在第二阶段，即从1997年开始到2004年，三星开始大规模的赞助体育比赛，逐步建立起了完善的体育赞助体系，并实现了品牌价值的大幅提升，完成了品牌建设质的转变。

三星的体育赞助体系主要由3个层次构成：最高层次为奥运会全球合作伙伴（TOP），三星奥运赞助的目标就是让人一看到奥运的五环标志就能联想到三星品牌；第二个层次为赞助在某些国家或地区极具影响力的世界性或地区性体育赛事；第三个层次为在一些重要目标市场赞助该国家的体育比赛、运动队或群众性体育活动。

在空间方面，可以使三星品牌的传播达到很好的覆盖效果。赞助奥运会TOP计划，可以使三星品牌在全球范围内产生极大的影响力。在重点国家和地区的其他赞助活动可以强化三星的品牌形象和加强在该地区的市场地位，比如持续赞助亚运会可以稳固三星在亚洲大本营的地位；在另一个重要的目标市场北美，三星选择赞助在该地区很有影响力的世界女子高尔夫球锦标赛；而三星杯马术比赛在欧洲和韩国很有影响力；在中国，三星更是频繁的赞助中国奥运会和亚运会代表团。三星的这一立体的赞助策略可以保证其品牌传播到全世界的目标市场。

在时间方面，三星对体育赛事的选择可以起到互补的效果，保证品牌持续的曝光度。在四年一届的夏季奥运会中间是冬季奥运会和亚运会，而在奥运会和亚运会的间隙，三星赞助全世界范围内开展的长跑节等全民健身活动可以起到预热效果，同时也更好的宣传了三星赞助商地位，使得对重大赛事的赞助效应最大化。

在渗透力方面，对奥运会、亚运会等重大赛事的赞助，在消费者心目中树立了三星高端、实力的印象；而对群众性体育活动的赞助，可以加强品牌的参与感和增进品牌的亲和力，有利于减少品牌高高在上、冷冰冰的感觉，将三星的品牌形象更好的渗透到目标市场的终端消费者心目中。而对世界电子竞技大赛的赞助，为三星品牌注入了前卫、酷、个性等元素，从而牢牢占据青少年消费者的心。

（3）增加本地化赞助项目

从2005年以后，三星进入其体育赞助的第三阶段。增加了更具本地化的体育赞助项目。通过这样的赞助活动，三星希望加强和消费者的情感沟通，进而扎根于当地消费者的心中。比如从2006年开始，三星对中国国家体操队的赞助，不仅可以增加中国消费者对三星品牌的好感度，而且充满美感的体操运动也为三星的产品注入了艺术气质。

四、体育赞助的具体实施

1. 第一阶段（1986～1996）

在这一阶段，三星以赞助亚运会为主，如表7-9所示。从1986年在韩国本土举行的汉城亚运会到1994年在日本广岛举行的亚运会，三星作为一名地方赞助商赞助了在此期间举行的三届亚运会。

此外，三星还参与赞助了1988年汉城奥运会，通过广告推广了企业整体形象，但没有通过产品与服务来展示自己的实力。1988年对汉城奥运会的赞助为三星以后的奥运赞助计划积累了宝贵的经验。

三星从1995年开始，一直是国际女子职业高尔夫球世界锦标赛的官方赞助商。之所以选择赞助该项赛事是因为高尔夫球是高端运动，与三星要树立的高端品牌形象相吻

合；而且该项赛事在美国有很大的影响力，可以为三星进入美国市场服务，而美国市场在全球具有一定的示范作用。

表 7-9　三星在 1986～1996 年间的主要体育赞助

时间/年	体育赛事	赞助级别
1986	汉城亚运会	组委会赞助商
1988	汉城奥运会	汉城奥组委赞助商
1990	北京亚运会	组委会赞助商
1994	广岛亚运会	组委会赞助商
1995～1996	世界女子职业高尔夫球锦标赛	官方赞助商

2. 第二阶段（1997～2004）

在这一阶段，三星把体育赞助作为品牌传播的主要方式，开始大规模的赞助体育赛事，逐渐形成了多层次覆盖全球的体育赞助体系。为了塑造世界级的品牌，三星于 1997 年开始赞助奥运会的 TOP 计划，可以说是迈出了历史性的一步，开启了三星体育赞助的新篇章。在这一阶段，三星的主要体育赞助活动如表 7-10 所示。

表 7-10　三星在 1997～2004 年间的主要体育赞助

时间/年	体育赛事	赞助级别
1998	长野冬季奥运会	无线通信设备全球合作伙伴(TOP)
1998	曼谷亚运会	官方合作伙伴
2000	悉尼奥运会	无线通信设备全球合作伙伴(TOP)
2002	盐湖城冬季奥运会	无线通信设备全球合作伙伴(TOP)
2002	釜山亚运会	多领域赞助商
2004	雅典奥运会	无线通信设备全球合作伙伴(TOP)
1997～2004	三星杯马术比赛	冠名赞助商
1997～2004	世界女子职业高尔夫球锦标赛	官方赞助商
1997～2004	许多国家的群众性长跑节	赞助商
2001～2004	世界电子竞技大赛	发起者和冠名赞助商

（1）赞助第四期奥运 TOP 计划（1997～2000）

20 世纪 90 年代初，在大规模制造理念的指导下，三星把大量的微波炉、电视机、冰箱等产品运往美国，但三星当时的产品无论是品质还是品牌档次都较低，美国消费者对三星品牌嗤之以鼻，三星品牌形象恶化。

1997 年爆发了亚洲金融风暴，韩国是最早受到冲击的亚洲国家，国民经济受到震动，GDP 出现负增长。整个韩国的出口额大幅下滑，经济严重萎缩，众多曾经名噪一时的韩国跨国集团也遭受重创。

作为亚洲存储器芯片制造业的领头羊，三星电子一直将主业放在制造芯片上，企图通过大规模的生产来降低成本，从而在市场上以低价格竞争的方式赢得更多的市场份额。然而，这种低价竞争的方式削弱了企业产品在市场上的竞争力以及企业及其产品的市场形象。20 世纪 90 年代中后期，半导体产品的价格一路下跌，使三星电子遭受到重大打击，甚至威胁到其生存。1997 年，三星的年营业额有 160 亿美元，而负债却高达 170 亿美元。1998 年，三星电子每月的亏损额高达数百万美元。当时的情况是，在内忧

外患的双重打击之下，三星公司正一步步被制造业拖垮。

在这种情况下，三星集团将经营重点转移到提升品牌形象上来，以摆脱大量生产、廉价卖出的恶性经营模式。尽管刚刚经历金融危机，赞助奥运会面临财务成本上的巨大压力和投资收益的不确定性，三星依然决定加入奥林匹克 TOP 计划。

为了加入第四期 TOP 计划，三星付出了至少 4000 万美元的入门费，加上其他配套的营销手段，三星共投入了 21000 万美元。其中为 1998 年长野冬季奥运会提供了 13000 件无线通信设备，为 2000 年悉尼奥运会提供了近 25000 台移动通信产品。

在 1998 年长野冬奥会期间，三星实行了声势浩大的市场推广活动。三星在世界范围内发起了一场电视和平面媒体广告运动，以此提升三星品牌的全球知名度和宣传其领先的无线技术。在长野，三星还参与了奥运会火炬传递活动，以及“共享此刻”和“亲历奥运”等活动。在悉尼，三星开展了“相约奥林匹克”活动等。

三星“共享此刻”：让运动员免费通过手机和亲友分享他们特别的奥运会经历，在通过三星的卓越技术传播之际，将三星的品牌融入到千家万户。此项目在五个地点举行，包括运动员村和长野中心，以确保这项服务对所有运动员唾手可得，共有 2450 个运动员参与了这个项目。

“亲历奥运”：邀请了 240 位韩国的运动员和世界各地的合作伙伴到长野亲历奥运会。活动被分为三部分，每部分持续 7 天 6 夜。通过这个活动，三星向本国和全世界的经销商展示了自己奥林匹克全球合作伙伴的地位，进而促进三星产品的销售。

“相约奥林匹克”：这是三星为体育爱好者和运动员开展现场活动所准备的场所。该中心位于悉尼奥运公园，分为运动员中心和观众中心。运动员中心为那些远离故土的参赛选手们提供宾至如归的服务。观众中心则是专为观众提供休息、休闲及日常娱乐活动的一个室内场所，观众还能参加三星最新产品的技术展示会。中心内还有包括三星赞助奥运会的历史展示区域，以及一个活动和演出用的舞台。中心内部很多运动视频短片极力表现了三星高科技产品的主要特征。

此外，三星电子还赞助了悉尼奥运中国体育代表团 200 万人民币，并邀请著名乒乓球运动员刘国梁作为三星电子在悉尼奥运会的形象大使。

（2）赞助 1998 年曼谷亚运会

本届亚运会，三星的赞助金额为 900 万美元。三星作为音视频和家用电器领域的官方合作伙伴，赞助了总数为 3600 台的电视机、录像机、电冰箱、洗衣机、微波炉和空调。

为配合曼谷亚运会的举行，三星在亚洲多个国家举行长跑节，为亚运会的举办预热。

从本届亚运会上，三星赞助的最有价值运动员评选活动开始举行，并成为以后历届亚运会的一项重要活动。此外三星还赞助举办了富有特色的文化表演。赞助了中国体育代表团参加本届亚运会。

（3）赞助第五期奥运 TOP 计划（2001～2004）

为了加入第五期 TOP 计划，三星至少需向国际奥委会缴纳入门费 5500 万美元。

三星在 2004 年雅典奥运会期间，为贵宾、奥运会工作人员、运动员和媒体记者提供 2.2 万多部手机及手持终端设备。除了终端设备外，开发 WOW（Wireless Olympic Works）核心的无线软件系统，建立 Mobile-INFO2004、信息点播和奥运社区短消息等应用系统，并实现由中心系统向终端用户的信息发送。

据三星数字多媒体事业部副总裁大卫·斯迪尔透漏，三星为配合雅典奥运赞助所花

费的宣传费用多达1亿美元。因为雅典是奥运会的发源地，2004年的奥运会格外引人注目。三星作为TOP赞助商更是抓住了这个千载难逢的机会，设计了一系列效果极佳的市场推广策略。

① 网上推广。2003年8月13日，离雅典奥运会开幕还有一年之计，三星宣布在其网站上开展网上征文大赛，题目为“我的奥林匹克英雄”。6名一等奖获得者将有机会前往雅典观看奥运会，6名二等奖获得者将有机会成为奥林匹克火炬接力者。

② 赞助2004年雅典奥运会火炬接力。雅典奥运会火炬接力活动只分配给两家TOP赞助商，三星与可口可乐。三星为此次火炬传递活动做了充分的准备，帮助火炬途径国家宣传传递路线，招募火炬手，并且与当地奥委会合作组织到达和出发仪式。三星公司还在所选中的城市举办任何人都可以参加的长跑节。该次奥运圣火传递活动有超过1万名的火炬手参加。三星希望借火炬传递之机，将三星品牌也传递向全球每个角落，让更多的人了解三星。世界各国主要媒体都予以追踪报道，取得了很好的宣传效果。

③ 运动员大使。三星还与一些国家奥林匹克委员会和知名的运动员大使合作，进一步宣传三星品牌和产品形象。

④ 三星“相约奥林匹克”。这是三星从2000年开始一直在开展的品牌宣传项目。三星再一次设立了一个高科技展示中心，使之成为运动员及观众休闲娱乐的场所，三星最新的高科技产品也给每位参观者留下了深刻的影响。2004年雅典奥运会期间，分别举行8个国家的主题活动日，每天都有丰富多彩的文化活动，比如该国的传统音乐和舞蹈，还有机会见到世界级的优秀运动员。据统计，在雅典奥运会期间，约有50万运动员和体育爱好者参观了三星“相约奥林匹克”中心。

⑤ 打造技术奥运WOW。WOW（Wireless Olympic Works）是奥林匹克无线工程的简称，是三星将其数字通信技术与手机移动装置结合起来，专门为雅典奥运会研发的无线信息系统。这套系统配备给14000多名奥林匹克官员、工作者和VIP，使得雅典奥运会成为历史上技术最先进的一届奥运会。据三星方面介绍，WOW是第一个能够随时随地从2004年雅典奥运会组委员数据库获取信息的系统，可以帮助奥运会官员、工作人员等随时随地获取相关信息，确保奥运会各项活动更加高效灵活地进行。在三星公司的无线信息系统大力支持下，雅典奥运会进行得非常顺利，各项工作得以高效完成，不但节约了大量的成本，而且还增强了信息传递的安全性。

(4) 三星国家杯马术比赛

马术比赛在欧洲有着悠久的历史，是一项优雅而高贵的比赛，这与三星的品牌定位相符合。三星赞助马术比赛也是为进一步在欧洲宣传三星品牌，为其拓展欧洲市场服务。三星电子从1997年开始持续赞助了三星国家杯系列比赛。

(5) 群众性长跑节

三星长跑节已经成为一个真正的国际性全民体育健身活动，在亚洲、北美、东欧和俄罗斯开展，每年吸引全世界上百万人参加。三星在世界上很多国家赞助群众性长跑活动已经成为一种惯例。这些长跑活动往往在奥运会或亚运会举办前举行，作为大型赛事前的预热，同时也更好地宣传了三星赞助商的地位，使体育赞助的效益最大化。

(6) 赞助世界电子竞技大赛WCG（World Cyber Games）

进入21世纪以来，电子竞技运动在全球的影响力越来越大，截止到2004年，全球电子竞技爱好者数量已经超过了1亿人。根据《2003年中国电子游戏产业报告》统计，中国电子竞技爱好者数量当时就已经超过3000万。据不完全统计，目前国内大大小小的电子竞技赛事已经超过200个，参与其中的企业不下1000家，而且这个数字正在以

每年50%以上的速度增长。经过6年的发展，至2006年，WCG的参赛国已达67个，参赛选手超过100万人。

电子竞技以其高速度、强对抗以及观赏性需要的特点，对比赛设备要求极高，是厂商展示科技实力以及科技产品的竞技场。三星倾力赞助WCG，目的在于将数码、网络、电子竞技结合，并且创造出时尚体验空间，让更多年轻人，特别是三星的潜在消费者，体验数码科技所带来的新娱乐、新生活，从而加深他们对于三星品牌的科技、时尚、品位等内涵的感知与理解，有利于三星与潜在消费者建立并维护亲密、信任的关系。

三星赞助WCG并未停留在冠名、提供电子设备这一表层上，而是致力于将WCG打造成为全球顶级电子竞技运动的标准化平台，通过这个平台，让更多的人认识WCG，参与WCG，在这个过程中让越来越多的人认知三星"荣誉"、"崇高"的品牌精神，最终共同达成"Beyond the Game"的目标。

3. 第三阶段（2005年以后）

为了进一步增加美誉度与忠诚度，确立三星品牌作为世界一流品牌的地位，除了维持第二阶段的体育赞助活动外，三星选择了一些更加个性化和本地化的体育赛事进行赞助。在这一阶段三星主要的赞助活动如表7-11所示。

表7-11　三星在2005年来的主要体育赞助

时间	赞助赛事	赞助级别
2006	都灵冬季残奥会	残奥会全球赞助商
2006	都灵冬季奥运会	无线通信设备全球合作伙伴(TOP)
2006	多哈亚运会	多领域声望合作伙伴
2008	北京奥运会	无线通信设备全球合作伙伴(TOP)
2005～2007	世界电子竞技大赛	发起者和冠名赞助商
2005～2007	三星杯马术比赛	冠名赞助商
2005～2007	世界女子高尔夫球锦标赛	官方赞助商
2005～2007	众多国家的群众性长跑节	赞助商
2005～2010	英超切尔西俱乐部	官方赞助商
2006～2008	中国国家体操队	唯一赞助商

（1）赞助第六期奥运TOP计划（2005～2008）

三星为赞助2008年奥运TOP计划需至少投入6500万美元的入门费。

① 赞助2006年都灵冬奥会圣火传递活动。2006年都灵冬奥会奥运圣火传递活动有10000名火炬手，其中超过1900名火炬手将由作为2006都灵冬奥会奥运圣火传递官方合作伙伴的三星进行挑选。

② 三星"相约奥林匹克"。三星"相约奥林匹克"中心被指定为"运动员及家属官方接待处"，在冬奥会期间，接待了来自意大利和全世界的运动员及其家属，超过2400名运动员及其亲朋好友来这里参观过。此外，832名运动员在"和平影集"（Book of Peace）上签名。

在冬奥会期间，三星"相约奥林匹克"中心还开展了如下的活动。

- 奥运会纪念品现场拍卖为体育权利（Right To Play）组织筹集到30329欧元，为世界最不发达地区的儿童的教育募捐。
- 两名幸运观众进行了一场比赛，其中获胜者可在情人节与汤巴约会。
- 11092人参加了一场互动式巨型手机游戏。

● 在三星“相约奥林匹克”中心接待了当地10个小学的483名学生，学习了奥林匹克运动会相关知识，并举行了相关娱乐活动。

③ 无线奥运工程WOW。三星专为奥运会设计的WOW奥运会无线信息处理系统应用于32592场赛事中，进行了105079次信息传递（mINFO），其中包括1143次信息点播（IOD）传送。

(2) 赞助残奥会

在2006年都灵残奥会主题宣传活动中，国际残疾人奥委会、2006都灵冬季残奥会组委会与三星电子共同宣布，三星将首次成为全球残奥会赞助商。为此，三星特别设计并制作了设置在都灵市区以及机场等地的户外广告，赞助残奥运动员滑雪服。

(3) 赞助第十五届多哈亚运会

三星公司独家提供了8189台产品，其中包括3549台TV、视频相机、DVD/VCR组合等A/V设备；以及2772部手机；1868台冰箱、洗衣机、微波炉等生活家电产品。

延续从1998年曼谷亚运会以来的“三星MVP奖”。

三星还加强了互动体验式的赞助活动，在多哈的热望室内体育馆内开设了三星数字体验馆，在主媒体中心开辟了三星专区。在185平方米的三星数字体验馆内向参观者展示了世界最尖端的一些科技产品，涉及三星三大专长领域：数字媒体、生活和移动通信。

除此之外，三星在多哈还进行了大规模的户外广告宣传。如在卡塔尔国家奥林匹克委员会大楼上，三星广告占据了楼宇的一面。三星的平面媒体宣传计划涵盖了从伊朗到巴基斯坦市场上所有的主要出版物。

(4) 赞助英超切尔西足球俱乐部

2005年，三星在与诺基亚的竞标中获胜，成为英国足球俱乐部切尔西的官方赞助商，他们签订了一份五年一亿美元的合同，这将确保到2010年前在切尔西球服和主场广告栏上冠名宣传三星品牌的垄断权，三星的椭圆形商标将被印在这家顶级英超球队著名的蓝色队服上。这桩五年一亿美元的赞助合同，成为英格兰至今最大的一桩赞助交易，也是欧洲目前的第四大赞助交易。

(5) 赞助中国国家体操队

在2006年8月16日三星北京奥运办事处成立之际，三星同中国体操协会签约，成为官方主赞助商以及中国国家体操队唯一主赞助商，在今后3年时间里，三星将对中国国家体操队提供全面支持。

结合体操运动优美灵动的特性，更能将三星富有想象力的、积极的、动感的、人性化的品牌完美呈现出来。体操是优美的运动项目，其中包含的进取精神、团队意志，以及和谐之美是奥林匹克精神的集中体现，与三星的品牌形象和追求目标也非常契合。中国体操队的每一次亮相都是三星品牌和产品的最好展示。对此，三星电子全球体育事务及公共关系副总裁权桂贤有清晰的认识：“赞助中国体操队，我们并不锁定于成绩，而是中国人民热爱体操，他们会看到三星公司在体操队背后的支持，从而增加对三星产品和三星品牌的喜好程度。”

五、三星体育赞助效果分析

体育赞助策略使三星有更多的机会向世界展示自身的企业形象，借助体育赛事开展的营销活动不仅使三星吸引到更多消费者的目光，在达到提高销售额和利润目标的同时，更极大地提高了三星电子在消费者心中的品牌认知度和好感度，为三星电子培养了

极其广泛的潜在消费群体。

1. 历次主要体育赞助活动的效果

（1）曼谷亚运会

1998 年曼谷亚运会，是三星电子首次作为官方合作伙伴赞助的亚运会。其效益如下：

① 媒体报道次数超过 855 次；

② 因亚运赞助，三星产品的知名度提高了 20%；

③ 因亚运赞助，三星视听产品亚洲市场占有率提高了 3%，家电产品亚洲市场占有率提高了 6%；

④ 仅泰国地区的三星产品销售量增长了 4%，超过 800 万美元；

⑤ 三星赞助亚运会所取得的效果等价于商业广告价值超过 308 万美元以上。

（2）长野冬奥会

长野冬奥会之后，三星在销售业绩上取得了巨大的成功，通信产品的销售额从 1998 年的 39 亿美元上升到 1999 年的 52 亿美元。

（3）悉尼奥运会

为配合 2000 年悉尼奥运会的赞助活动，三星在全球 40 个国家启动和开展奥林匹克营销项目。在产品销售方面，通信产品的销售额从 1999 年的 52 亿美元增长到 2000 年的 75 亿美元；三星的品牌价值从 1999 年的 32 亿美元增长到 2000 年的 52 亿美元，增长率为 62.5%；与此同时，品牌认可度从 5%上升到了 16%。而在悉尼奥运会的举办地美国，波士顿公司曾经对三星奥运前后的市场表现进行了详细的研究，结果发现通过赞助奥运会，三星公司的产品销售增长了 311%。

（4）盐湖城冬奥会

在 2002 年盐湖城冬奥会和釜山亚运会后，三星的品牌好感度从悉尼奥运会后的 52.6%上升到 72%。在 Interbrand 的品牌排行榜中，三星品牌从 2000 年的 43 位上升到 2002 年的 34 位，品牌价值达到了 83.1 亿美元。

（5）雅典奥运会

根据 2004 年雅典奥运会时对三星进行的一次调查显示，雅典奥运会后，三星品牌以下指标有了显著提高：好感度提升了 7%，第一提及知名度（Top of Mind）提升了 6%，未提示知名度提升了 5%，购买欲提升了 5%。

（6）赞助英超切尔西俱乐部

三星 2005 年开始对英超切尔西足球俱乐部的赞助也给三星带来了不少好处。三星预计这次赞助将帮助公司每年提高六千五百万美元的销售额。在欧洲移动通信市场上，三星在 2005 年年底已经超越了摩托罗拉，并且逐渐缩短了和诺基亚的差距。据三星透露，切尔西在 2005 年八月开始的英超联赛中表现得十分出色，受此影响，2005 年十月份三星在英国的手机销量为 359000 部，比八月的 228000 部提高了 58%。另外，三星也在 2005 年年底超越诺基亚，成为法国的第一品牌。

（7）多哈亚运会

多哈亚运会与往届最大的不同便是国际体育赛事的众多赞助商均未露面，似乎唯有三星一家，观众所看到的是偌大的亚运平台，为三星所独享。无论是现场展示、媒体转播或报道，三星的标识无处不在，为三星带来了极高的媒体曝光率。作为回报，三星的品牌价值继续攀升达到 162 亿美元，排名第 20 位，依然牢牢占据世界消费电子品第一品牌的宝座。在产品销售方面，全球白色家电每年的增长率大概是 3%。而三星电子的白电产品 2006 年的增长率是 17%左右，远高于总体增长速度。尤其是在扩大高端市场

的销售方面，三星把产品做到了包括德国、英国、法国等欧洲国家在内的全球30个左右的国家市场占有率第一名。

2. 体育赞助对三星的阶段性作用

（1）第一阶段（1986～1996）

这一阶段的赞助活动初步树立了三星品牌在局部地区的知名度，同时也积累了体育赞助方面的丰富经验，为以后开展更大规模的赞助活动奠定了良好的基础。

（2）第二阶段（1997～2004）

在这一阶段，三星体育赞助的作用体现为：挽回了在亚洲金融危机中的颓势，实现了树立世界级一流品牌的品牌目标。

奥运赞助TOP计划不仅能从收益上给三星带来巨大的回报，更重要的是，在心理上，能成为奥运会TOP计划的赞助商，给了危机中的三星一举挽回颓势，并向世界宣传其新形象的良好机会。经过第四期TOP计划后，三星不仅顺利地从亚洲金融危机的阴影中走出来，而且其品牌得到了世界范围内的广泛认可。2000年时，三星的品牌价值达到52亿美元，进入了世界品牌前50强的行列。

三星品牌价值持续保持高速的增长势头，在2002年和2003年连续取得世界品牌增幅第一名。在2004年Interbrand公布的全球品牌排名中，三星取得第21名的成绩，成为名副其实的世界级一流品牌。

（3）第三阶段（2005～2006）

在这一阶段，三星体育赞助的作用体现为确保品牌领先地位，阻击竞争对手，并使三星品牌植根于当地消费者的心中。

在持续的体育营销攻势下，三星品牌在2005年超越索尼，成为全球消费电子第一品牌。现在的三星品牌已经和时尚、高品质、高科技含量、设计精良等联系在一起。在这一阶段持续的赞助世界级的极具影响力的体育赛事确保了三星高端、一流的品牌形象。本地化的赞助项目，使得三星品牌更具渗透力，更容易和当地消费者进行沟通，从而成为植根于当地的品牌。

3. 体育赞助带来品牌形象的提升

三星电子副主席、首席执行官尹钟龙认为，通过对奥运会的赞助，三星使自己的品牌与高水平的运动会结合在一起，在最大范围内让那些热爱体育、崇尚健康生活的人们认识三星，使消费者产生三星是世界一流的印象，这对提升三星的品牌形象有很大的帮助。

三星电子已然成为电子行业全球领先的业界翘楚。三星在一些领域已牢牢确立了全球领导地位，半导体内存芯片、纯平显示器和液晶电视的市场占有率已稳居世界第一位，并以显著的优势超越爱立信成为世界第三大手机制造商。在手机业务的利润方面，甚至超越摩托罗拉，位列第二。因为三星手机更多以高档高价的形象出现，为其带来不菲的利润，这正是三星品牌溢价的体现。

三星体育赞助效果最直接的体现就是其品牌价值的快速升值。2006年7月29日，《商业周刊》与国际品牌咨询公司Interbrand联合发布的2006年全球品牌百强排行榜，三星品牌以162亿美元的价值位列第20位，依然保持了消费电子行业的全球第一品牌的地位。三星品牌塑造的巨大成功，很大程度上得益于多年来始终坚持不懈的体育营销策略。

从表7-12中的数据可以看出，从2000年到2006年七年间三星的品牌价值增长了211.5%，超过全球最有价值100品牌中所有其他品牌的价值增速。其历年的品牌价值增长速度均位列前茅，尤其是在2002年和2003年更是保持了近30%的高速增长，连续两年成为全球品牌价值提升最快的公司。2005年三星品牌价值排名为20位（150亿

美元），不仅超过了众多国际知名品牌，而且超越索尼，成为世界消费电子行业第一品牌。与此同时，三星更成为韩国品牌的精神领袖，三星在国家经济中所占的比重也不断加大，2002 年出口额达 312 亿美元，占国家出口的 20%，销售额达到 141 万亿韩元，占国民生产总值（GDP）的四分之一。

表 7-12　三星历年品牌价值及排名

年度/年	排名	品牌价值/亿美元	品牌价值增幅
1999	—	39	—
2000	43	52	62.5%
2001	42	64	23.1%
2002	34	83	29.7%
2003	25	108	30.1%
2004	21	126	16.7%
2005	20	150	19.0%
2006	20	162	8.0%

注：根据 Interbrand 公布的数据整理。

虽然，体育赞助推动了三星品牌的价值提升，但近年来赞助费用的提升也是不容忽视的问题。如何使体育赞助花费物超所值，发挥其最大效用，是三星在今后的体育营销道路上不得不认真思考的问题。



案例点评

体育赞助作为企业营销活动的一种手段已经变得越来越普遍。然而，如何合理利用体育赞助提升企业的品牌价值仍然是令许多中国企业感到困惑的问题。

上述案例回顾了三星集团体育赞助体系的形成过程及其体育赞助策略的具体实施情况，总结了其体育赞助与品牌塑造的关系。三星经过 20 余年的体育赞助历程，形成了以奥运赞助为龙头，以亚运赞助为基础，在重点国家和地区辅以赞助在当地影响力广泛的赛事、运动队或群众性体育活动的完善的体育赞助体系。

三星集团的目标是要成为世界超一流的公司，三星的品牌目标是要成为世界级的顶级品牌。这就决定了三星必须选择能够覆盖全世界，而且是水平最高的体育赛事作为其赞助的对象。而奥运会作为世界上级别最高、影响力最广泛的体育赛事，刚好能满足三星实现其目标的需求。而且必须选择奥运会 TOP 赞助商才能在全世界范围内利用奥运开展其营销活动。此外，为了保证品牌的曝光度、覆盖度和传播的延续性，三星还尽量选择一系列在时间上互补，在空间上既能覆盖全球，又要突出重点地区的体育赛事进行赞助。最后，体育赛事的选择还要使赛事性质和内涵与三星的公司形象及品牌定位相匹配。

体育赞助是三星品牌塑造的强大助推器，在其品牌传播活动中起到了提纲挈领的作用。三星的体育赞助策略可以归结为：从企业的精神内涵层面追求与体育运动的精神共鸣，选择与企业发展阶段及品牌目标相符的运动赛事进行长期赞助，以体育赞助为龙头，充分利用广告、促销、公关等多种整合营销手段传播品牌。

体育赞助最大的一个特色就是比赛环境内的人员互动，包括行为互动、情感互动等，在互动中消费者获得了体验，感受到乐趣，拉近了与企业和产品品牌的距离，培养了品牌与消费者之间的感情。三星一直以来赞助世界或地区顶级水平的运动会，这样消费者会把三星和更高、更快、更强的体育精神联系在一起，同时把运动会上运动员不断的刷新纪录、创造佳绩和三星在科技领域不断创新、追求卓越联系在一起。另一方面，和世界顶级的品牌一起作为同一赛事的赞助商，有利于提升消费者对三星品牌的认可度。

案例扩展一：体育赞助策略

赞助活动是社会组织无偿地为社会事业或社会活动提供资金或物质支持，以获得一定形象传播效益的公共关系专业活动。美国学者施奈特认为："体育赞助是指一种商业关系，它存在于资源供给者与体育事件（活动）或组织之间，资源供给者提供资金、资源和服务，体育事件（活动）或组织便授予一些权力以及其他可获得商业利益的要素作为回报。"中国学者杨晓生认为："企业（赞助者）和体育部门（被赞助者）之间以支持（金钱、食物、技术或劳务等）和回报（冠名、广告、专利和促销等权利）的等价交换为中心，平等合作、共同得益的商业行为。"

1. 体育赞助的方式

体育赞助因其赞助的对象不同可以分为如下几种。

① 对体育赛事的赞助，指企业对一特殊的体育赛事给予各方面的支持。例如对奥运会、世界杯、中网比赛等的赞助。

② 对体育明星的赞助，指企业对某一优秀体育明星给予服装、器材、薪资等支持。例如知名企业对姚明、刘翔及众多大牌明星的赞助代言。体育明星带来的轰动效应可以给赞助商带来更大的效益。

③ 对体育俱乐部的赞助，是指企业长期给予体育组织或团体不同类型的各种支援，包括经济、设备、技术和服务等。

④ 对体育媒体节目的赞助，指企业对各类体育类节目进行冠名等的支持。

2. 体育赞助的作用

体育赞助最基本的功能就是对企业的资源进行重新整合，将体育活动中体现的体育文化融入到企业产品中去，实现体育文化、品牌文化与企业文化三者的融合，从而引起消费者与品牌的共鸣，在消费者心目中形成长期的特殊偏好，最终成为企业的一种竞争优势。体育赞助的作用如下。

① 提高品牌的价值和知名度。企业通过成功的体育赞助可以显著的树立良好的企业形象，提高企业在公众心目中的地位。强有力地提高了观众的认知度，从而提高品牌价值和知名度。

② 促进企业产品销售。企业赞助体育赛事或活动，能充分享受产品排他性权利，这样的竞争效果是其他广告和促销活动所不能达到的。

③ 花更少的钱办更大的事。体育赞助与在电视等主流媒体打广告相比具有更大的宣传优势。由于赛事的时间跨度长，使赞助商的现场广告重复曝光率大为增长。据有关统计，企业通过体育赞助活动向消费者介绍自己的产品和品牌的效应远远超过一般的广告。因为一场赛事持续时间往往为几分钟甚至几小时。在一场足球比赛中，赞助商现场广告出现的时间大约长度为300～600秒，羽毛球、网球等项目比赛四周挡板上的现场广告出现的时间更达到整场比赛时间的一半。举重、棋类比赛的现场广告则几乎与赛事同步。

3. 体育赞助的效果评估

体育赞助效果分为心理效果和经济效果两大类，根据体育赞助的特点，以心理效果为主。

(1) 体育赞助的心理效果评定

体育赞助的心理效果评定有以下5个指标。

① 曝光度，指赞助者及其所要提供的赞助称号、企业或产品名称、标识、商标等信息在现场采访和媒体上曝光的力度和频度。曝光度的评定主要采用统计在某一段时间内赞助者在比赛现场以及电视、广播等有关媒体上出现的次数和时间。

② 到达率，指赞助者的各种信息到达受众的程度，即接收到该信息的人数占特定人数的比率。

③ 感知度，指各种赞助措施和信息被受众接受并经过初步加工形成初步印象的程度。

④ 记忆度，是衡量目标受众接受的信息有多少被记住的一个指标，主要测定方法是回忆测定和再认知测定。

⑤ 形象评估，指了解目标受众对企业或产品形象的总体感受、看法和态度，包括知名度、美誉度和顾客忠诚度三个指标。

(2) 赞助经济效果测定

经济效果在体育赞助中只占次要地位，常用的方法如下。

① 销售量增加比率，计算公式为：(赞助后平均销售量－赞助前平均销售量)/赞助费用×100%。销售量增加比率和赞助经济效果成正比，增加比率越大，赞助的经济效果越好。

② 赞助费比率，计算公式为：(赞助费用/赞助后销售量)×100%。赞助费比率和赞助的经济效果成反比，赞助费比率越小赞助的经济效果越好。

案例扩展二：其他企业体育赞助的案例

阿迪达斯击败李宁，成为北京2008奥林匹克运动会的合作伙伴，成为2008年奥林匹克运动会上耀眼的明星之一。由此，阿迪达斯将为北京2008年奥林匹克运动会、北京2008年残疾人奥林匹克运动会的所有工作人员和技术官员提供运动设备，同时成为中国奥委会体育服装合作伙伴，参加都灵2006年冬奥会和北京2008年奥林匹克运动会的中国体育代表团都身着阿迪达斯体育服装。

为整合全球资源，在北京奥林匹克运动会上打一场翻身战的阿迪达斯，制订了强劲的营销战略。首先为什么介入赞助奥林匹克运动会？阿迪达斯与运动之间有着共同的价值观。阿迪达斯是一个历史悠久的体育名牌，1928年，当公司创始人阿迪·达斯勒为参加阿姆斯特丹奥林匹克运动会的运动员缝制第一双运动鞋开始，阿迪达斯的历史就和奥林匹克运动会紧密地联系到一起了。作为奥林匹克运动会的最老赞助商，阿迪达斯跟许多运动员、运动赛事成为合作伙伴。而阿迪达斯与运动之间的共同价值就是创新、积极介入和振奋人心。创新——阿迪达斯的品牌价值是原创，阿迪达斯创造好的球鞋，而创新能够让运动员赢得赛事；积极介入——运动员和体育队积极介入，到达最高的境界。振奋人心——面对运动员取得好成绩大家所表现出兴奋。还有一个是豪情四溢，2008年奥林匹克运动会时整个北京积极的介入，整个国家各个城市竭尽全力的介入到奥林匹克运动会当中。成为北京奥林匹克运动会的赞助商是一个业内企盼的机缘，不只是因为中国正成为经济发展的新星，还在于这个赛事将会成为一个非常重要的时机，因为全世界的目光将会瞄向中国，全中国城市祝贺，不只是北京而是跟整个国家联系在一起的盛会。

如何启动这一市场营销呢？首先就是寻求两者的共同之处。阿迪达斯的标语是“没有不可能”，北京奥林匹克运动会的标语是“同一个世界，同一个梦想”，如何把二者的品牌价值联系在一起呢？阿迪达斯奥运项目做了系列策划，包括公关、广告、零售、勾当和内部差别部门的沟通，所有的这些都围绕着奥林匹克运动会的宗旨来做。

具体来说，首先策划阿迪达斯成为北京奥组委伙伴正式公告的勾当。主要明确一个宣传标语，一个跟各方价值一致的交叉点。对阿迪达斯来说就是“没有不可能”，这是品牌的价值，这和北京奥委会的宗旨是一致的，即在2008年奥运奖牌榜上成为首位。确定了标语之后阿迪达斯就和中国奥组委策划了一体化的市场营销的勾当，“没有不克不及夺的金牌”作为市场营销勾当的理念，所有的电视台、公关、广告都是围绕这个中心执行。

第一，阿迪达斯的正式签约发布公告。邀请了中国奥组委、电视台和体育明星，向业界发布这一新闻。阿迪达斯提出了“没有不克不及夺的金牌”标语，祝福中国能赢得每一块金

牌——这听起来不可能，对吗？但奥运正是一个使理想成为事实、逾越不可能的舞台。特别是来自运动员的心声为这一标语进行了生动的注解，发布会现场大屏幕传来了来自远方的祝福：罗马尼亚体操名将科马内奇曾创造了体操史上的第一个满分，她一生中夺得过7次满分，她说："7个满分——10分，还有什么是不可能的？北京，祝福你得到完美十分！"雅典奥运女子撑竿跳高冠军伊辛巴耶娃也说"谁说女人不克不及跳过5米的横杆？没有不克不及夺的金牌！让咱们北京见。"奥运冠军冼东妹亲临现场，这位曾经没有人看好的运动员，却在雅典奥林匹克运动会上以绝对的优势赢得金牌，完美地向世人阐释了阿迪达斯"没有不克不及夺的金牌"这句标语。

新闻报道见诸各个电视台、大型的户外广告，再一次展示了"没有不克不及夺的金牌"的理念，通过这些勾当向阿迪达斯的客户和伙伴传达他们的理念。除了传统的电视台以外，很重要的是能够让任何一个到了阿迪达斯的店都知道这一消息，阿迪达斯在店内陈列中和收银台上也有相关的广告。甚至在公司的明信片中也有如许的标语，网页上也做了相应的丰富内容。

路演也是需要的，因为奥林匹克运动会不仅在北京，同时也是在中国举办的，所以应该通过多种方式将方针受众传达出去，于是阿迪达斯在北京、上海、广州、成都、大连等七个城市做了路演。同时举行了一个祝贺盛宴，通过盛宴传达了共同的价值观和豪情。通过以上系列活动可知，成功流传的关键是把各种资源、流传方式结合起来，就会产生很有力的市场营销作用。基础是品牌价值观、奥林匹克运动会的价值观和中国消费者所期待的东西完美结合起来，产生最有效的宣传效果。除了这些，阿迪达斯还寻求最能在中国市场上形成的关注点作为阿迪达斯营销切入点，斥巨资签下长达5年的主赞助商合同，赞助千百万中国家庭喜爱、在雅典奥林匹克运动会上重新夺回冠军称呼的中国女排；开始着手筹办一支包括了全球和本地专家的专业团队，专门为2008年奥运项目度身定制产品、设备和科技；试图以发展关键客户的模式来积极进行销售的扩张，这个模式近似于加盟连锁。据阿迪达斯公司的资料显示，目前中国的一些关键客户基本上都已经拥有了平均50～300多间的零售店铺，这些合作伙伴们拥有自主的班底、资源和财政，而且在阿迪达斯的支持下，利用阿迪达斯的品牌来创立零售商自己的品牌。这种扩张销售的模式已经初见成效。目前阿迪达斯与中国本土零售商们正以每月新开40间店面的速度进行扩张，到2008年北京奥林匹克运动会时，门店数目扩充到400个城市的4000家，2010年销售总数达到12亿欧元。阿迪达斯大中华区总裁桑德琳在接管采访时表达了企业的勃勃雄心，"阿迪达斯将充分利用2008年奥林匹克运动会合作伙伴的身份，凭借丰富的奥运赞助经验，通过与中国各个项目运动队的紧密结合，将这种影响扩大到更广泛的大众消费群体，使阿迪达斯品牌在中国有新的发展。"

本章参考文献

[1] Philip Kotler. Marketing Management. 北京：清华大学出版社，2001.

[2] 何林，姜涛. 2003～2004年宏观经济发展趋势分析与预测 [N/OL]. 中国网，2004-01-27 [2011-07-01]. http://www.china.com.cn/chinese/zhuanti/2004jjxs/475577.htm.

[3] 江明华. 市场营销案例. 北京：北京大学出版社，2001.

[4] 莱斯利·德·彻纳东尼. 品牌制胜：从品牌展望到品版评估. 徐蓉蓉等译. 北京：中信出版社，2002.

[5] 李先国. 分销. 北京：企业管理出版社，2003.

[6] 迈克尔·R·所罗门. 消费者行为. 第3版. 张莹等译. 北京：经济科学出版社，1999.

[7] 田隽. 中国主流消费市场研究报告. 北京：企业管理出版社，2003.

[8] 小卡尔·迈克丹尼尔. 当代市场调研（原书第4版）. 北京：机械工业出版社，2002.

[9] 金错刀. 虎虎虎三星进化：三星电子绝处逢生的强悍之道. 北京：方正出版社，2004.

[10] 金正熙. 三星攻略：三星电子为何如此强大. 佟晓莉译. 北京：二十一世纪出版社，2003.

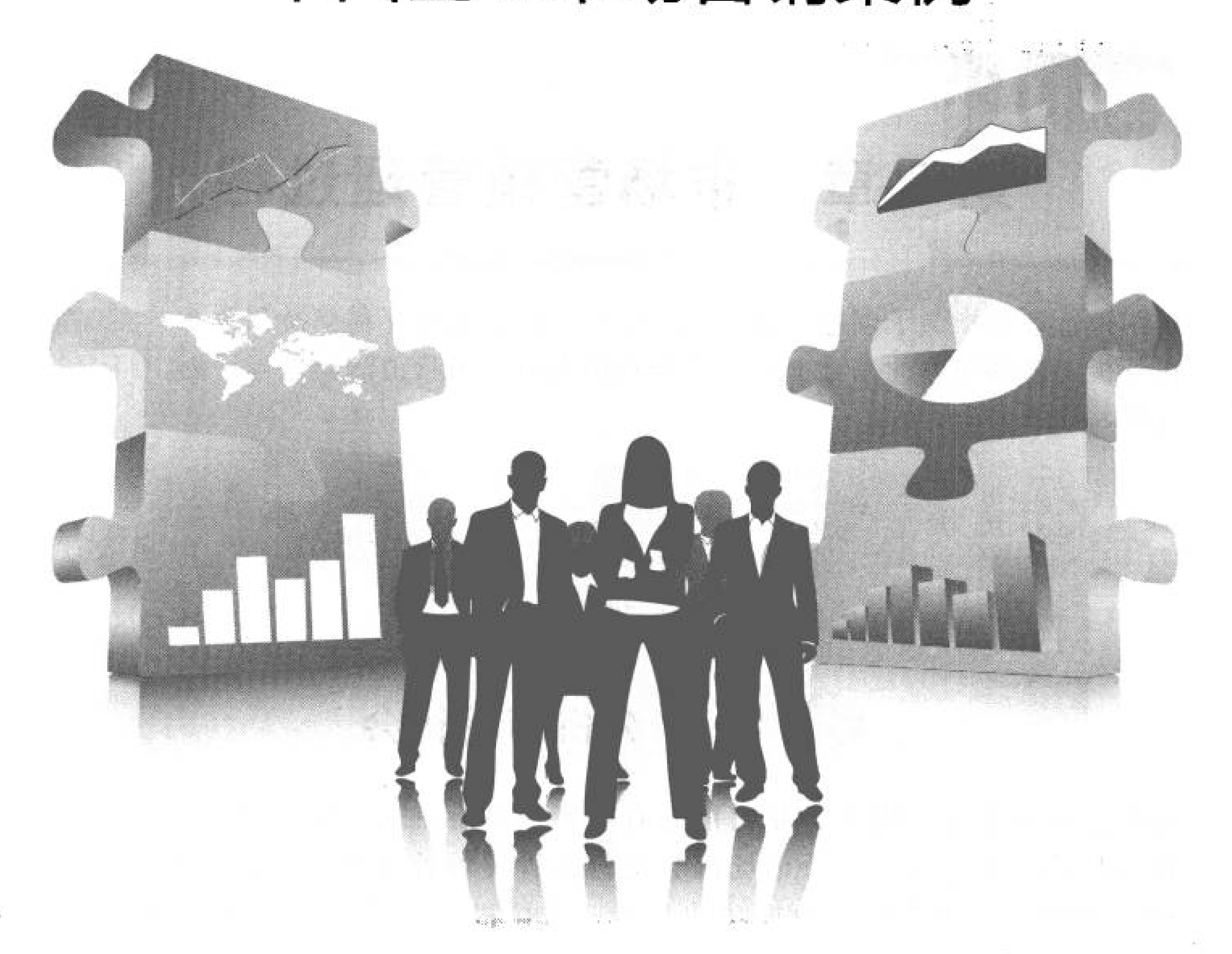
[11] 李相铉，刘必和. 经营宪章. 太原：北岳文艺出版社，2004.

[12] 戴维·罗克斯，冼康彬. 三星设计. 商业周刊，2005.

[13] 新浪科技.《华尔街日报》：三星绝处逢生并复苏的秘密 [N/OL]. 新浪网，2003-10-13 [2011-05-30]. http://

tech. sina. com. cn/it/ml. 2003-10-13/0927243003. Shtml.
[14] 蔡俊五，赵长杰. 体育赞助，双赢之策. 北京：人民教育出版社，2001.
[15] 卢泰宏. 行销体育. 成都：四川人民出版社，2003.
[16] 鲍明晓. 体育产业：新的经济增长点. 北京：人民教育出版社，2000.
[17] 杨晓生，程绍同. 体育赞助导论. 北京：高等教育出版社，2004.
[18] 康俊晚（韩国），莽九晨. 三星王国：李健熙时代. 北京：中国发展出版社，2006.
[19] 朱小明，张勇. 体育营销. 北京：北京大学出版社，2006.
[20] 江明华. 奥运赞助，不仅盯着大牌明星. 成功营销，2007，4.

中国企业市场营销案例



综 合 篇



第8章 市场营销管理过程

市场营销管理是指为了创造、建立和保持与目标市场的互利交换和关系，实现企业经营目标，在分析主客观条件的基础上，由市场营销者对市场营销活动进行计划、组织、执行和控制的过程，如图 8-1 所示。



图 8-1 市场营销管理过程

8.1 分析市场机会

市场机会是指市场变化对企业营销的有利影响并存在成功的可能性，它直接体现为市场未被满足的顾客需求。分析市场机会是营销管理的首要任务，在现代社会激烈的市场竞争中，把握市场机会是企业成功的开端。市场机会的发掘有赖于企业对市场环境、市场竞争、市场需求的分析，有赖于对市场情报的及时收集，有赖于对市场供求机会的研究和预测。善于发掘和分析市场机会，是企业制定营销战略和营销策略的基础和前提。

市场环境是指企业自身所不能控制的，并与其市场营销活动相关的各种外部条件，相关性、多变性和差异性是市场营销环境的主要特征。微观环境指直接影响企业为顾客提供各种服务的能力的各种因素，具体包括企业本身、营销渠道、市场、竞争者、社会公众等方面，该环境对企业的影响主要体现在企业与外界的业务来往中。宏观环境是企业开展经营活动的重要约束条件，具有不可控性，主要包括人口、经济、政治、法律、科技、自然环境和社会文化环境方面。

行业内竞争程度受到销售商数量与产品差异程度、进入障碍、退出障碍的影响。对于竞争者的分析，需要了解它们的战略、目标、优势和劣势以及反应模式等重要内容，并且在做出基本、准确的判断后，制定对应措施。

顾客行为分析就是要对顾客行为进行科学分析，顾客通常分为两类：消费者顾客和组织顾客。影响消费者顾客购买行为的主要因素有文化、社会、个人和心理。购买决策过程包括发起者、影响者、决策者、购买者和使用者五种角色；习惯性购买、寻求变化购买、寻求平衡的购买和复杂的购买四种购买行为；确认需求、收集信息、评价方案、购买决策和购买后行为五个决策步骤。

8.2 选择目标市场

目标市场是指企业在众多市场中选择的，为之提供产品和服务的消费者群体。目标市场实际上就是企业确定并力图抓住的市场机会或营销机会。企业不仅要善于识别和发掘各种市场机会，还要善于评估各种市场机会，从众多机会中选择出适应企业战略目标和资源条件的营销机会。

企业的目标市场营销包括三个步骤：市场细分、选择目标市场和市场定位。市场细分，即根据顾客的不同需求、特征和行为，将一个市场分为几个有明显区别的顾客群体；选择目标市场，即评价每个细分市场的吸引力，选择一个或多个细分市场来进入；市场定位，即尽可能使产品处于有竞争力的地位，并设计制定详尽的市场营销组合。市场细分标准有地理、人口、心理、行为等因素，要求划分的细分市场拥有可测量、可进入、可盈利、可辨认和相对稳定的原则。选择目标市场要符合以下几个标准：有足够的规模和发展潜力、竞争对手尚未完全控制、有能力进入。市场定位的步骤：识别可能的竞争优势、选择适当的竞争优势、确定整体定位策略和沟通并传达选定的定位。



8.3 制定营销战略

市场营销战略是指企业为抓住市场机会、服务目标市场、实现企业目标，对市场营销活动所进行的带有全局性和长远性的规划，如：产品差异化与定位、不断创新、节约成本、质量管理、市场拓展、新业务发展、一体化经营、联合并购等。

企业战略规划，是指企业使本单位的经营目标、资源状况与其所在市场环境相互协调的管理过程。战略规划由企业决策层制定，主要内容包括：确定企业任务、明确战略业务单位、战略业务单位资源配置和企业新业务战略。确定企业任务，需要了解：我们的企业是干什么的？我们的顾客是谁？我们对顾客的价值是什么？我们的业务将是什么？我们的业务应该是什么？明确战略业务单位，可从顾客群体、顾客需求和技术来界定，它具有相对独立的任务、目标、产品及市场，以便企业把它作为一个经营单位进行管理。战略业务单位资源配置，可通过市场吸引力和业务优势两项指标评价每个战略业务单位，并对这些战略业务单位在发展、维持、收获、放弃战略中进行抉择，常用模型：波士顿咨询公司模型、通用电气公司模型。为了保持长期稳定的发展，企业必须补充新的业务，可分为密集型发展战略（市场渗透、市场开发、产品开发）、一体化发展战略（向前一体、向后一体、水平一体）和多样化发展战略（同心多样、水平多样、综合多样）。

业务战略规划是针对每个战略业务所进行的，其工作内容主要包括：确定业务任务，战略业务单位外部环境分析，战略业务单位内部环境分析，目标制定，确定支持性计划，执行计划，收集反馈信息和进行计划控制。战略可以概括为 3 种基本类型：全面成本领先战略、差异化战略和集中战略。



8.4 制定营销计划

市场营销战略只有转化为市场营销计划，才能保证其有效实施。市场营销计划主要是指在合理的预算基础上，针对目标市场特点对各种市场营销因素进行有效设计和恰当组合。这

些因素包括4类：一是产品，包括产品种类、质量、设计、性能、品牌、包装、退货等；二是价格，包括价格表、折扣、折让、付款条件等；三是分销，包括渠道、覆盖面、地点、运输等；四是促销，包括广告、人员推销、营业推广、公共关系等。这4类因素是多层次、动态、企业可以控制的，制定营销计划应该遵循整体性、差异性、主次分明、适应性原则。

8.5 组织、执行和控制营销工作

组织、执行和控制是企业营销管理过程中最关键、最重要的环节。

营销工作的组织是根据市场营销工作的要求组织市场营销资源，建立和发展市场营销组织、配备相应人员，明确岗位职责和分工协作关系，以保证营销计划的实施。具体的讲，包括组织设计和人员配备两个方面。①组织设计。包括两个方面的内容，其一是整个企业组织构建过程中各部门营销职责的分工过程；其二是企业营销部门内部组织构建过程。良好的组织结构必备三大要素：清晰的职位层次顺序、流畅的意见沟通、有效地协调与合作体系。市场营销组织设计是一个动态、连续不断地过程，它应当随着企业内外环境的变化而进行相应的调整。②人员配置。营销部门活动开展还需要对营销人员进行选择、培训、指挥、激励和评价等活动。只有配备合格的营销管理人员，充分调动他们的工作积极性和创造性，增强其责任感和奉献精神，把计划任务落实到具体部门、具体人员，才能保证在规定的时间内完成计划任务。

市场营销指挥是在执行营销计划的过程中，管理者对营销人员及其他辅助人员发布指示和命令，进行沟通、协调、激励和领导的过程。指挥需要做好信息传递工作和激励有关人员。营销工作成功的关键是顾客满意，但管理成功的关键却是员工满意。管理者必须从营销人员及其他辅助人员的个体需求出发，研究员工的需求，制定符合需要的激励措施，激发他们的工作热情和创造性，让营销人员满意。

在营销计划的实施中，总会发生一些意外的事件，营销部门必须连续不断地监督控制市场营销活动。市场营销控制是对市场营销活动进行评估、发现问题、纠正偏差的过程。营销控制包括年度计划控制、赢利能力控制、营销效率控制和战略控制四种不同的控制过程。①年度计划控制。其目的在于保证公司实现它在年度计划中所制定的销售、利润以及其他目标。年度计划控制的基本思想是目标管理，包括4个步骤：管理者必须在年度计划中建立月份或季度目标，作为控制基准；必须监视在市场的执行成绩；必须对任何严重的偏离行为的原因作出判断；必须采取改正行动，以便弥合其目标和执行实绩之间的缺口。②赢利能力控制。赢利能力控制是指企业通过分析和比较其不同产品、地区、顾客群、销售渠道和订货量的赢利率，并在此基础上决定哪些产品或营销活动应该扩大、收缩或者取消，保持和提高企业赢利能力。③营销效率控制。指企业在赢利能力分析的基础上，进一步考察是否存在更有效地方法来管理销售队伍、广告、促销、分销等营销活动的一种控制过程。相应地，营销效率控制也就包括这四个方面的控制。④战略控制。目的在于确保企业的目标、政策、战略和措施与市场营销环境相适应。在控制中，主要采用营销审计这一工具。营销审计是对一个企业或一个业务单位的营销环境、目标、战略和活动所做的全面的、系统的、独立的和定期的检查，其目的在于分析问题的范围和机会，提出行动计划，以提高企业的营销业绩。

案例 8-1　ZM 公司 LED 照明产品的市场营销[1]

夜幕降临，夜空被各种霓虹灯和路灯照得更加亮丽，而 30 年前的这个时候街上只有漆黑一片。ZM 公司市场部李明总监见证了这些年来城市夜空由黑到亮的变化过程。伴随着这些变化的是 ZM 公司的飞速发展。然而，自 2008 年以来，公司业绩呈现下滑趋势，李明眉头紧锁，到底是市场已经趋于饱和还是公司在市场营销策略方面出现了问题？在经历了 30 年的增长后，ZM 公司该如何面对这一次的市场挑战？

一、中国的 LED 行业

1. 中国 LED 产业的历史与发展

LED（Light Emitting Diode）即发光二极管，是一种能够将电能转化为可见光的固态的半导体器件，它可以直接把电转化为光。LED 的发展非常迅速，统计表明，自 20 世纪 60 年代诞生以来，每隔 10 年，LED 的成本就下降 10 倍而发光效率提高 10 倍。而且技术上的进展总是超出市场的预期。2006 年，日本日亚化学（Nichia）实现了 150lm/W 的发光效率，比美国光电工业发展协会（OIDA）设定的目标提早了 6 年。而几年前市场憧憬 2010 年才能商业化的瓦级单灯，在 2006 年就已进入商用。

中国 LED 产业起步于 20 世纪 80 年代，先后经历了进口芯片封装→进口外延片封装→自制材料和器件等阶段。进入 21 世纪以后，环保和节能成为市场热点，LED 行业也开始升温。半导体照明产业作为新一轮高科技产业发展的焦点，得到了各级政府的大力支持，国家和各省、市纷纷出台大力扶持半导体照明产业发展的政策。中国 LED 的推广和发展严重依赖于政府的政策支持，政策的推广力度几乎可以决定该行业的发展前景，因此，该项技术在市政设施领域有集中推广的现象。如财政部、国家发改委 2008 年联合发布《高效照明产品推广财政补贴资金管理暂行办法》，国家采取间接补贴方式进行推广高效照明产品，科技部“十城万盏”LED 路灯示范计划也已经提出并开始实施，但目前只有厦门等少部分城市的路灯换成了 LED，在民用领域其市场并不大。同时，半导体照明产业的广阔前景也获得了投资业界的高度认同和关注。2008 年北京奥运会又给 LED 打了一针兴奋剂，国人对 LED 的热情达到了一个新的高点。

然而，奥运会后不到一年的时间里，中国的 LED 行业就从兴旺走入困境。金融危机带来的经济衰退，导致整体需求萎缩，市场规模变小、订单骤减、价格暴跌。产业最发达的珠三角和长三角地区（如图 8-2 所示），受创最为严重。有几十家企业，第四季度产品平均价格环比下降了 20%以上，订单减少了一半，有 1/10 的企业被迫停产。另外，LED 全面替代传统照明必须在成本上取得更大突破，而解决成本最关键的因素是技术，包括新材料、新工艺等，因此技术进步是 LED 最终走进普通照明领域的根本动力。除了成本高之外，光衰、散热、配件匹配等性能问题也是影响 LED 应用的重要因素。目前除个别品牌的光输出比较稳定之外，多数企业产品的光衰非常严重，尤其是国产器

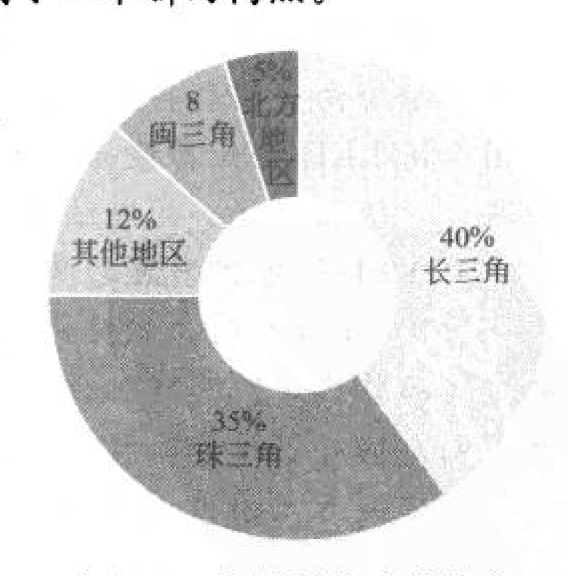


图 8-2　中国 LED 产业分布

[1] 本案例根据北京大学光华管理学院 2009 届 EMBA 毕业论文改编，作者源晓燕，指导教师江明华。

件。现在能够符合行业标准的产品很少，例如路灯照明要求3000小时的光衰小于8%，而多数国产LED路灯达不到这个要求。因此，从技术层面看，LED产业面临高功率下如何提高光效、解决散热以及降低成本的难题。

2. LED行业的产业链

出于技术上的制约，LED产业上下游各环节差异很大，上游产品技术难度极高，而下游的封装和应用进入壁垒很低，缺乏核心技术的中国企业大都聚集在产业的末端。凭借“低成本”优势迅速变成全球LED封装基地的中国竞争地位脆弱。2008年第四季度，LED产品价格暴跌，订单量减少近半，珠三角等产业聚集地区很多企业出局，而龙头企业的强强联合以及传统照明业巨头们的大举介入，使中小企业的生存更加困难。

LED产业上中下游发展趋势迥异。

（1）上游——技术制胜，不确定性大

企业大多宁愿买设备而不愿意在研发上有更多投入，中国LED材料的基础研发任务大多由大学和科研院所承担，科研单位想将自己的成果产业化，结果经常是重复建设，效率低下。相比之下，中国台湾工研院组织集中规划科研方向和进度，效果显著。有些中国企业已经认识到技术的重要性，在基础研发上进行了一些尝试。

（2）中游——台企领跑，大陆企业跟随

中国台湾地区LED产业起始于20世纪70年代，最初十几年集中于下游封装，所需的芯片几乎全部从日本进口。从20世纪80年代开始，台湾企业积极向中上游拓展并获得成功，其中上游环节的发展速度明显快于下游环节。目前，台湾企业在芯片制造方面已占有绝对优势，2007年产量占全球总产量的将近50%。芯片制造更依赖于设备和管理的精细化，台湾企业整体制造优势明显。而大陆企业产量较少且多为低端产品，国内芯片制造厂商主要有大连路明、深圳方大、江西联创、厦门三安等。

（3）下游——整合不断，传统巨头更具优势

中国内地从事LED封装和应用的企业主要集中在广东，缺乏具有高价值的技术专利。传统照明行业巨头在等待市场、技术的成熟。如今GE、Osram、飞利浦、夏普等企业开始大规模进入LED产业，国内照明龙头佛山照明也加大了对LED产品的投入。大企业纷纷利用品牌、产品质量和手中掌握的客户资源、渠道优势，在下游进行大规模渗透。中国台湾地区企业在LED封装等下游领域仍具有优势，为了应对大陆的低成本冲击，纷纷向大陆转移产能，同时尽量提高产品附加值。从2004年北上并购胜阳开始，中国台湾LED企业就展开了大规模的整合，传统照明巨头的进入和LED产业龙头的强强联合，给原本弱小的大陆企业带来了巨大的竞争压力。

3. LED行业的发展趋势

中国LED照明产业仍处于起步阶段，奥运会、世博会是中国LED照明企业向世界展示其品牌价值的良好机会，但由于奥运和世博场馆对照明技术标准和产品质量要求非常苛刻，因此，大部分照明项目还是由飞利浦、GE等国外有实力的照明企业所占据。目前，中国有竞争力的LED照明厂商仍然很少。在未来，LED行业发展将呈现如下趋势。

（1）产业聚合速度将加快

降低企业运作成本，提升市场竞争力，将原来游离于产业集群之外的企业迅速聚拢到一起，促使产业基地的格局更加集约化、明朗化。产业集群地有制造企业多、物流直达四面八方、信息流大和配套完整等优势，除了配套加工成本低外，采购信息、商家资源销售成本也很低。

(2) 市场两极分化更明显

具有品牌优势、渠道优势的优秀企业将迅速拉开与中小企业的距离，市场两极分化更加明显。规模比较大的企业因为有强大的资本作后盾，品牌、渠道资源建设比较完善，产品质量基础打得好，在产品技术创新后，商家将更忠于这些品牌。而那些规模比较小、产品质量不稳定的企业，在金融风暴的吹袭下，因为没有足够抵御寒冷的暖衣，保命已成为他们唯一的出路。

(3) 企业积极谋求资本运作

未来的竞争是资本的竞争，越来越多的企业谋求上市融资。过去只有佛山照明、阳光照明等少数企业上市，雷士的发展壮大，将带动行业一批企业谋求资本运作，如晨辉照明 2008 年已经在美国纳斯达克上市。优秀企业资本整合后不断运作发展，单品冠军开始出现，进而实行并购计划，这对二线品牌企业带来的压力将越来越大，如果二线品牌没有进行资本运作，就容易被一线品牌打垮。

(4) 厂商由产品力竞争转向服务力竞争

现在市场上产品同质化的情况越来越严重，在利润越来越薄的情况下，怎么样从服务上谋取利润，已成为摆在企业面前的一个问题。经销商会议是一种企业服务行为，企业举办经销商会议，除了吸引商家来订货签单，还在于统一商家思想，使其对自己的品牌有信心，形成一种抱团打天下的理念。

(5) 网络成为营销利器

厂商为降低运作成本、拓宽销路，获得市场竞争优势，逐渐重视网络营销。商家不但可以从互联网上了解到市场行情和产品的价格，更重要的是能节省实地采购所花费的成本。网络团购可拓宽厂家产品销路，快速提升产品销量；网络团购有助于经销商降低采购成本。

(6) 隐形渠道竞争加剧

越来越多的企业将隐形渠道作为主攻方向，隐形渠道的竞争日益加剧。隐形渠道主要指的是家装公司和设计师。随着媒体服务纵深化，隐形渠道的信息日渐透明化，使得在显性渠道已布局到位的优秀企业开始参与瓜分隐形渠道资源。以前，家装公司和设计师的资料对厂家来说是保密的，现在隐形渠道打开了，过去简单地利用设计师给回扣的信息开始透明。

(7) 各种行业标准将相继出台并实施

为规范市场竞争秩序，国家相关部门不断出台各种行业标准，以促进各行各业健康有序发展。随着标准的相继出台，照明行业的门槛也随之而提高，一些没有实力的厂商也随之被淘汰。

二、中国的 LED 市场

1. LED 照明产品的市场前景

欧美市场经济萧条，并不断设置贸易壁垒，外销市场严重受阻，外销企业势必调头争抢国内市场。LED 照明作为 LED 产业的主要应用，有着广阔的市场前景。在中国，LED 照明将成商业照明节能的新主角。2007 年白光 LED 价格调降，以及 2008 年中国奥运效应，大大带动了 2008 年白光 LED 产业需求增长，其中尤以商业照明应用，如新建筑物（中国政府推动城市照明）、路灯、广告牌与交通标志等最明显。2010 年上海世博促进了人们对环保的大力呼吁，给中国 LED 照明行业带来了巨大的历史性机遇。根据有关部门预测，中国 LED 照明市场将由 2007 年的 48.5 亿元高速增长到 2010 年的

98.1 亿元。奥运场馆和城市景观的 LED 照明的出色表现会帮助消除其余城市对使用 LED 照明的顾虑。

以路灯市场为例：中国内地城市道路照明存量约有 2800 万盏，每年增长大约有 200 万盏，其中每盏需要 LED 约 100～200 颗，价格约为 3500～5000 元，如果新增的路灯有 7 成选用 LED，大陆光 LED 路灯市场每年就约有 50 亿元的规模。功率型 LED（用国外的芯片封装可达 80～90cm/W）已开始在次干道路灯、停车场、加油站等照明领域应用，可节电 30%～50%。采购与运行综合成本约 3 年左右与传统光源持平，而且光效每年提高约 30%，价格下降 40%。约 5 万盏 LED 路灯已在 20 多个城市开始示范应用，用 LED 进行市政照明节能改造已成为可能和趋势。随着中央政府出台数万亿元的投资计划以及国家扩大内需和城市化建设的加强，对照明产品的需求将会持续扩大。

另外，随着国家节能降耗、节能减排政策的不断深入推进，节能光电企业将得到大力扶持，开始发力开拓农村市场。节能产品大量走进农家，借力节能补贴的优惠政策，产品价格趋于合理化，产品质量也越来越稳定。

2. LED 照明产品的购买者行为及其特点

LED 照明产品的购买群体可以分为 4 类，不同的购买者的购买行为迥异。

（1）一般的消费家庭和人群

对于一般消费家庭来说，LED 最大的优点是节能省电，但是同时 LED 的价格却非常昂贵，大功率的 LED 售价几乎是同等功率节能灯的十倍。对于这类消费者来说，LED 并没有在市场上占据主导地位，他们对 LED 的节能功效存在疑问；另一方面，LED 的高价格也使这类消费者难以接受。根据互联网调查中心 ZDC 的一项关于 LED 液晶电视的调查，当问及消费者是否听说过 LED 液晶电视时，近 9 成消费者表示听说过，但是 85%的消费者认为 LED 液晶电视价格昂贵，此外，46%的消费者认为 LED 液晶电视容易损坏，这实际上是一种误解，是对 LED 液晶电视超薄特性的过分担忧。而同时有 19%的消费者认为 LED 耗电量大这实际上是对 LED 液晶电视毫无根据的推测。一项没有成熟且价格昂贵的产品，在市场上是很难受到一般消费者认同的。

（2）高端消费人群

对于高端消费人群来说，他们最关心的不是价格，LED 对他们正是意味着环保和时尚。根据户外媒体公司的调查显示，LED 的受众是以年轻一族为主，其年龄结构主要集中在20～45 岁之间，占 83%之多，其月收入 3000 元以上占 67%。他们通常都在高档写字楼上班，休闲时间喜欢去娱乐中心。这部分受众追求富有挑战、新鲜以及变化的生活；热爱时尚、自信而独立、渴望成功，更具创新意识。在年龄或收入上来看，他们是社会的中坚力量。在生活习惯上，休闲时间喜欢逛街购物，他们现在成为 LED 消费的中坚力量。

针对这类人群，LED 不仅仅是一盏灯的概念。LED 照明企业现在制造的是 LED 烛光灯、LED 彩色灯泡、圣诞节灯等可应用于家庭的床头、客厅、餐桌以及酒吧、招待场所还有宗教庆典等特殊场合，为消费者带来了传统照明灯无法实现的生活情趣。

（3）工商企业

对于工商企业来说平时用于照明的电量非常大，因此它们在节省费用的立场上非常关注节能省电的产品。LED 能在办公照明、房地产路灯照明、室内外装饰照明等方面发挥其效能。同时工商企业拥有自己的会计部门和技术部门，对于像 LED 这类节能产品的性价比能够作出准确的计算。现时 LED 的节能所节省的成本已经能超过其价格上

多出的部分，所以LED照明在工商企业上是大有可为的。

(4) 政府部门

政府部门眼光超越了经济利益，而在环保事业和道德教化的方面有所侧重。对政府的购买行为来说，他们首先关心的不一定是成本和效益，还需要在公共事业上作出贡献，如环保问题。政府现时的思想是推行绿色照明，所以即使价格较为昂贵，但是LED照明却能帮助政府完成一项环保工程。政府更加关心的是产品的实际质量，LED一方面要坚持节能的大旗，另一方面在技术上能够保持稳定，那么政府部门的购买就是水到渠成的事情。

三、ZM公司概况

1. 基础情况

ZM控股有限公司（以下简称ZM）坐落于广东江门市共和镇。ZM公司1979年成立于中国台湾，目前集团在中国港、澳、台及欧美拥有26家分公司，现有员工25000余人，集团占地面积700多亩，厂房建筑总面积达50多万平方米。公司产品囊括LED灯饰产品、LED照明灯具、装饰灯、光纤灯、舞台灯、激光表演技术系统、多媒体显示系统、太阳能照明技术应用等多个系列超过一万种产品。从创办伊始ZM就一直以出口为导向。到目前为止，ZM拥有“Neo-NenN”、“Neo-NenN银雨”及意大利Tivoli照明两大国际知名品牌，90%的产品销往国外，其销售网络分布在中国内地、中国香港、中国台湾、韩国、日本、欧洲、美洲等100多个国家及地区，销售人员达500多人。

ZM号称是全球最大的LED生产基地、装饰灯生产基地、小型灯泡生产基地及远东最大的舞台灯生产基地。ZM于2006年12月在香港联交所上市，募集资金11亿港元，用于公司扩大再生产。其中4.42亿元用于扩充集团生产设施；2.83亿元用于购置生产设备，例如组装设置LED装饰灯产品、舞台灯产品及其他配件；1.3亿元用于研究及开发装饰灯、LED应用技术、商业照明电灯装置。ZM拥有自己的研发中心，中心有300多位高级研发工程师及技术人员，配备有世界最为先进的研发设备，每年开发出数百系列技术先进、款式新颖、品质优良的新产品，每年的研发费用超过3000万元。并先后在全球几十个国家取得专利524项，并以平均每2天产生1项新专利的速度增长，从根本上保证了产品科技含量在世界上的领先地位。

2. 主要产品

ZM公司产品系列包括逾1万种灯具产品，产品可划分为以下4大类别。

① 白炽装饰灯。集团供应采用细小白光钨丝灯泡，称为“微型灯泡”，作为光源的装饰灯产品。

② LED装饰灯。以LED作为光源的装饰灯产品。ZM的装饰灯在欧洲市场占有60%以上的份额，在美洲、澳洲和亚洲市场占有50%以上的份额。

③ 舞台灯具。用于舞台、迪斯科舞厅及其他娱乐设施。

④ LED照明系列产品。分为室内、室外照明系列产品，该项产品具有绿色环保节能的特点，前景广阔，也是ZM未来战略发展的主要产品。

3. 主要经营情况

据ZM对外公布的财务数据，该公司2005年至2008年上半年销售与盈利情况如表8-1所示。

ZM财务状况见表8-2～表8-4，上市以来股价走势见图8-3，至2009年2月24日，当天股价1.13港元。

表 8-1 ZM 销售状况表

产品	2008 年上半年		2007 年		2006 年		2005 年	
	销售额/亿港元	占比	销售额/亿港元	占比	销售额/亿港元	占比	销售额/亿港元	占比
白炽装饰灯	2.09	29.20%	5.46	34.73%	5.39	42.81%	5.39	55.51%
舞台灯具	1.51	21.10%	2.62	16.67%	1.69	13.42%	1.69	17.40%
LED 装饰灯	3.24	45.20%	6.84	43.51%	4.97	39.48%	2.31	23.79%
LED 照明灯具产品	0.32	4.50%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
销售总额/亿港元	7.16		15.72		12.59		9.71	
利润总额/亿港元	1.04		3.34		2.6		1.43	

表 8-2 ZM 财务数据 单位：港元

年度/年	2007	2006	2005
营业额	1572126000	1258825000	971330000
经营溢利/(亏损)	347122000	259613000	150780000
特殊项目	0	0	0
摊占联营公司及共同控制公司溢利/(亏损)	(597000)	6122000	1564000
税前溢利/(亏损)	346525000	265735000	152344000
税项	(14844000)	(5026000)	(8875000)
少数股东权益	2348000	(744000)	(598000)
股东应占溢利/(亏损)	334029000	259965000	142871000
净利息收入/(支出)	28799000	170000	(2048000)
折旧与摊销	89812000	70050000	58254000
董事酬金	19981000	15489000	16832000
每股盈利/(亏损)(仙)	43.900	42.800	—
每股派息(仙)	11.000	0.000	—
派息比率/%	25.057	0.000	—
每股账面资产净值	3.119	2.650	—

表 8-3 ZM 资产负债表 单位：港元

年度/年		2007	2006	2005
资产	固定资产	764887000	476615000	352931000
	摊占联营公司及共同控制公司权益	21938000	39585000	41451000
	其他资产	169528000	44853000	34591000
	流动资产	1760435000	1882307000	714627000
	库存现金及银行结存	609828000	1158158000	293774000
	存货	720457000	495729000	219206000
	其他流动资产	430150000	228420000	201647000
	总资产	2716788000	2443360000	1143600000

续表

年度/年		2007	2006	2005
负债	流动负债	335059000	317880000	242270000
	长期负债	0	101499000	89509000
	总负债	335059000	419379000	331779000
	少数股东权益	7788000	10136000	603000
	股东资金	2373941000	2013845000	811218000
	或然负债及承担	380873000	60431000	10420000
主要财务比率	流动比率	5.254	5.921	2.950
	长期负债/股东资金比率/%	0.000	5.040	11.034
	总负债/股东资金比率/%	14.114	20.825	40.899
	经营边际利润率/%	22.080	20.623	15.523
	利息盈利率	236.251	30.818	26.647
	资产回报率/%	12.946	14.495	13.020
	股东资金回报率/%	15.225	18.404	18.508

表 8-4　现金流量表　　单位：港元

年度/年	2007	2006	2005
经营业务之现金流量	89856	26505	190981
投资活动之现金流量	(446977)	(156567)	(185100)
融资活动之现金流量	(195220)	992666	9295
现金及等同现金项目之增加/(减少)	(552341)	862604	15176
年初之现金及等同现金项目	1158158	293774	277017
外币兑换率转变之影响	4011	1780	1581
其他项目	0	0	0
年终之现金及等同现金项目	609828	1158158	293774

4. 优势与劣势

(1) 优势

① 成本优势。目前 ZM 是全球唯一一家在同一厂区里，实现上下游垂直整合的 LED 生产厂。它自做芯片可节省芯片成本 40%，大约可节省 LED 终端产品成本的 10%～15%。加上其生产规模优势，其产品价格有较强的竞争力。

② 资金优势。至 2009 年 2 月为止，只有佛山照明、浙江阳光、雪莱特 3 家企业在国内成功上市，ZM 在香港上市。ZM 已先行一步进入资本市场，拥有了上市融资这个途径，使 ZM 与其他同业相比，拥有更充裕的资金。

③ 产品优势。ZM 产品线品种齐全、质量好、不断创新，处于领先地位。在生产管理、产品质量控制、新产品研发方面，ZM 都处于该行业的上游。

(2) 劣势

① 本土人才缺乏。目前 ZM 的销售团队主要是面向国外市场，销售团队高管大部分来自中国台湾与中国香港，限于文化背景等原因，对于如何拓展大陆销售市场显得有些水土不服。目前工程渠道销售占整个 LED 照明销量大约三分之二以上，大部分的商

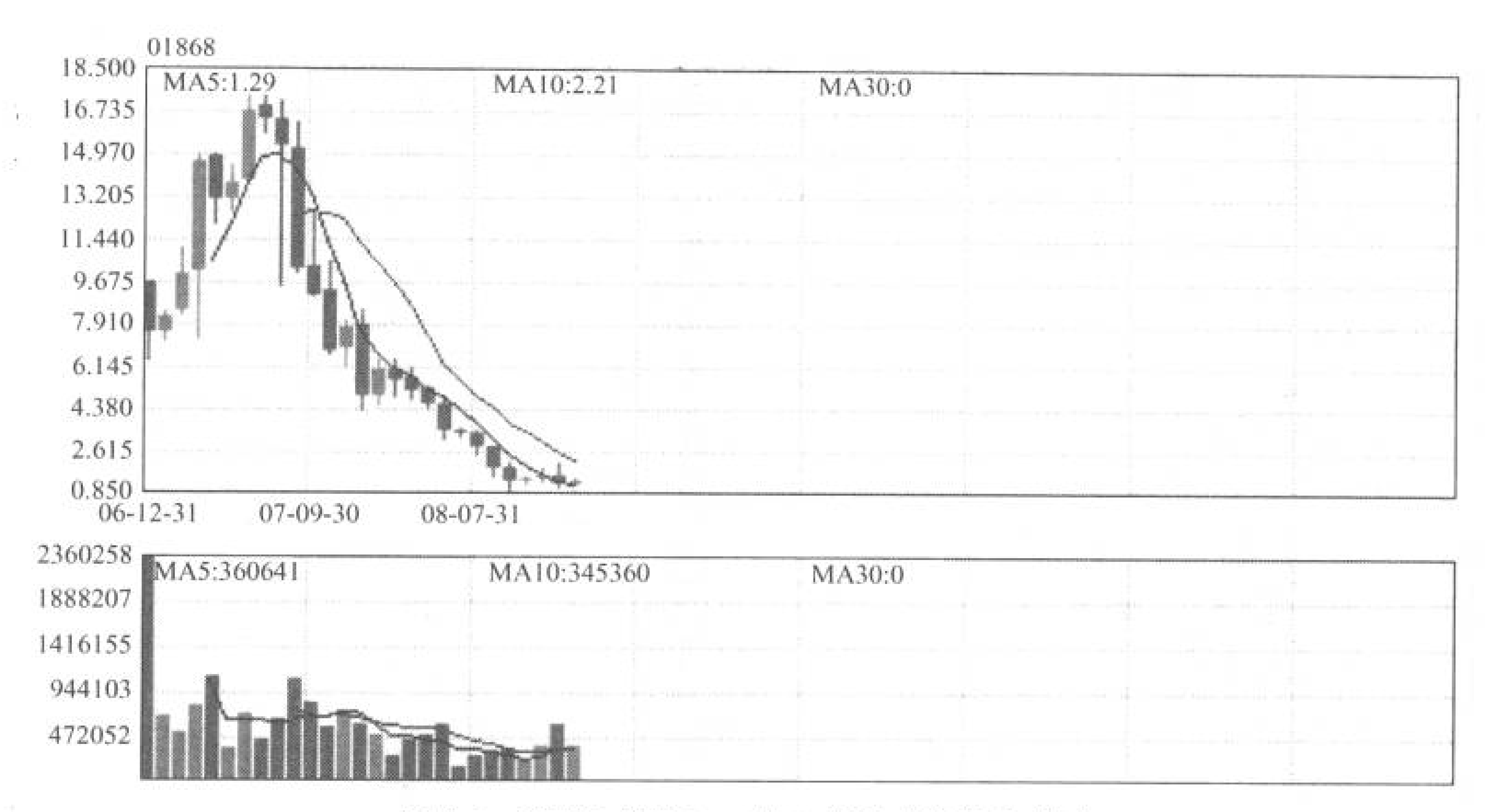


图 8-3 ZM 上市至 2009 年 2 月以来股价变动图

业照明和户外照明都可以归于工程渠道。工程渠道采购量大，相对于民品渠道来讲，除了对技术含量、配套服务要求比较高外，工程渠道影响决策的群体比较多，有厂家和经销商，还有各房地产开发商、装饰装修公司、工程公司、建筑设计院、招投标公司、监理公司、政府主管部门（如光彩办等）。这就决定了开拓工程渠道需要较强的公关协调能力与紧密的客户关系管理，这些都是 ZM 所欠缺的。

② 员工凝聚力差。一直以来，ZM 是典型的台资企业管理文化，在成本控制和精细管理方面有明显的优势，生产管理、技术研发的高管人员大部分来自中国台湾，财务管理、销售高管人员大部分来自中国香港，中层管理人员来自内地。不同地域的文化、观念、思维模式的差异使中国台湾企业文化很难被大陆员工真正接受。这将都不利于 ZM 产品本土化发展。

③ 缺乏政府支持。虽然 ZM 算是当地的龙头企业，也得到当地政府一些政策上的扶持，但其产品并未列入政府采购的范围内。在与大陆企业参与一些政府项目的竞争时处于弱势。

四、ZM 公司 LED 照明产品的目标和发展战略

ZM 公司大致有 6 成以上的营业额是由 LED 产品贡献的，可见 LED 产品对 ZM 的战略意义。2009 年金融危机继续深入蔓延，全球经济形势愈发严峻，各类 LED 产品价格暴跌，订单量减少。国内 LED 照明行业处于群龙无首的状态，飞利浦、雷士照明、佛山照明、三雄极光、欧司朗、富士康等前 10 名企业的市场份额总共不到 13 %，国内市场潜力巨大。另一方面行业内竞争激烈，外销企业纷纷转战国内。面对以上的状况，ZM 为自己的未来订立的目标是：坚持技术创新、降低成本、提高竞争力、发展新市场。新的战略调整主要包括如下方面。

1. LED 产业垂直整合

由于 LED 业务发展潜质巨大，ZM 已投资逾 3000 万美元，从德国购入 5 台机械，自设 LED 芯片厂，每月可生产 4 亿颗 LED 芯片，当中约三分之一会外销之用，其余留作自用，并在有需要时将生产设备增至 30 台。由于集团自制芯片，材料可节省 LED 终

端产品成本约10%～15%。ZM是业界第一家把LED上中下游产业都集于一身的制造厂商，对降低生产成本、扩大LED相关产品线、提升竞争力，有立竿见影的效应。由于ZM集团投资LED磊晶制造，让这家台资企业成为广东省第一家做好LED上中下游垂直整合的公司，并得到省政府的审核通过，未来整个集团都能够以高科技企业形态，得到企业所得税15%的优惠，在税务支出上，这样比一般灯饰厂商，ZM的竞争力还会高出一截。在力保欧美市场份额的同时，增加国外新兴市场的销售，重新布局台湾市场，重点是拓展大陆市场，在2011年末将内销产品占总销售额的比例在由2008年末的不到10%提高至50%，成为大陆LED照明十大品牌之一。

2. 利用充裕的资金大量备料

要抢占金融海啸后有限的订单，现今大陆台商制造业者，多数必须要做到长期备料，甚至连半成品都要准备充分，以应对客户快速交货与量大的需求。按照以往ZM的订单操作模式，原本是不需要备料如此庞大，但ZM表示2009年的订单都会要求短期内交货，并且数量有时相当庞大，如果不事先准备好半成品与原料，无法如期完成客户要求。由于ZM之前在香港上市后，改善了公司整体的财务状况，在低利率与资产贬值的年代，ZM的现金流量宁可放在购买原料上。目前，ZM的备料比率，大约都要维持以往业绩的四分之一，否则担心有大单一来就碰到无法接单的情况。

3. 生产线转移

为了达到最低成本要求，ZM在越南太平省批下了1200亩土地，作为鹤山厂的支援。由于LED产品需求量大，包括磊晶、越南厂与LED应用等生产线，今年ZM新增厂房面积约15万平方米，不过鹤山厂的员工人数却要比过去尖峰期少了6000人，主要是因为自动化替代，加上部分劳力密集生产线迁移到越南。

4. 发展国内市场

目前ZM 90%的产品外销，只有10%内销，公司过分倚重海外客户，太易受到海外市场的经济环境和外汇波动的影响，为提高竞争力、持续发展，ZM公司重点拓展国内市场，而主打产品将是LED照明系列产品。

由于看好中国台湾的经济发展，同时挟产品线齐全，还有制造成本比同业低的优势，ZM决定返台大力开拓内销市场。除了产品线多、制造成本的优势，ZM还有一个更大的优点，就是能把LED快速商品化，ZM投资了1.4亿新台币来购买信义计划区的整层办公大楼并且增加中国台湾员工人数，希望扩大台湾市场规模。未来ZM在台湾市场的主打产品，初期将以LED的室内与商业照明为主，还有LED日光灯与LED户外照明产品也是该公司的行销重点。相关LED产品系列的价格，将定位在金字塔中间偏下，但品质则是中间偏上。

五、国内主要竞争对手营销策略

在国内照明市场上销售规模最大的还是飞利浦和欧司朗等照明电器国际巨头。此外，日本的东芝、松下，中国香港佑昌灯光器材公司，中国台湾的灯饰企业如祥耀、千丽、星锐、希莉娜等也都在国内市场占有一席之地。

1. 业内通常采取的营销策略

（1）产品

未来卖的不是产品而是光效，是生活体验，飞利浦、GE、索恩、松下、OPER等全球照明巨头已经将照明分为设计（分为照明设计和系统设计）、产品（主要反映在灯具效果和发光效果上）、照明控制系统三大部分，飞利浦更是将照明经营聚焦点从技术

型转向生活方式型。

（2）价格

芯片的利润占了这个产业链的50%，为了在产品价格上有竞争优势，各行业巨头纷纷投入LED外延片、芯片生产领域，完成价值链整合。飞利浦至2008年第1季止，已完成上下游LED价值链整合，也是现阶段唯一完成价值链整合之业者。还有佛山照明、同方光电科技有限公司等也巨资投入LED外延片、芯片生产。

（3）渠道

业内除了直营、代理、特许经营这些传统的渠道外，雷士、佛山照明等公司还在全国组建运营中心，并在销售模式上进行创新。如东莞勤上光电股份有限公司，采用了合同能源管理模式，即由政府、银行、企业联动，具体由企业提供高科技节能产品，银行出钱，政府以节省的电费分期还款给银行的“科技金融”模式，完成LED路灯改造工程。

（4）营销沟通

① 通过主流媒体发布广告。朗能、阳光、雷士、欧普、华艺、晨辉等都在中央电视台发布广告，朗能签下2006年德国世界杯中央电视台直播赛事黄金段广告，欧普赞助中央电视台“同一首歌”节目和“CCTV春暖—欧普光明行”公益活动，雷士和佛山照明在许多城市的公交车发布车身广告等。

② 聘请明星作为品牌形象代言人。中山亮迪照明公司聘请蔡少芬和孙俪，中山乔森电气公司聘请曾志伟，中山市花之语光电科技有限公司聘请周海媚，厦门东林电子公司聘请文兴宇，中山伊丽斯照明电器公司聘请黄千格，晨辉聘请李小双等，影响最大的是2007年广东钜豪照明公司聘请范冰冰、2008年浙江阳光集团公司聘请濮存昕，并且在中央电视台发布相关广告。

③ 把流行文化元素引入灯饰。2007年中山今朝照明电器公司与美国迪斯尼公司合作，推出迪斯尼童话系列家居照明产品，首次把迪斯尼文化融入照明电器行业。与此相同，东莞星锐国际照明公司推出史努比系列家居照明产品。深圳泰德集团推出“虹猫蓝兔”系列儿童灯饰。

④ 重大事件、公益事件营销。雷士照明通过参与北京奥运工程、组织与参与众多公益活动，达到提高企业形象与知名度的效果。

⑤ 参加行业认证、取得在行业内的话语权。

2. 主要竞争对手——雷士照明

雷士照明是民族企业，创立于1998年，经过10多年的高速发展，成长为国内最大的专业照明灯具与光源电气企业之一。产品涵盖商业照明、办公照明、家居照明、光源电器、户外照明、电工6大系列数千个品种，在商业照明领域一直保持领先地位，全面为客户提供优质的照明产品和应用解决方案。“NVC雷士照明”品牌已经成为中国照明行业领袖品牌，“雷士”商标被国家工商总局认定为中国驰名商标。雷士照明在广东惠州、重庆万州、山东临沂、浙江建立了四大生产基地，完成全国生产基地的战略布局，形成了产品丰富、品类齐全、规模庞大的制造体系。日益强大的生产制造能力成为雷士的核心竞争优势，支撑着雷士产业的迅速扩张和市场的不断拓展。雷士照明在广东、上海建立了高规格的研发中心，完善研发体系，打造中国照明行业强势研发阵营，并与清华大学、复旦大学、哈尔滨工业大学等高校开展合作，进行先进照明技术和国家重点科技项目的研究开发，并组建广东省绿色照明工程技术研究开发中心，成为广东省唯一一家拥有省级绿色照明工程中心的企业。

秉承“创世界品牌，争行业第一”的经营理念，雷士正是沿着品牌发展之路成为中国照明行业的领军企业。雷士照明在全国成立了35个运营中心，品牌专卖店达2000余家，为客户提供完善的产品供应和售后服务。2007年8月1日，雷士与美国通用电器（GE）签订了战略合作协议，双方在中国市场展开广泛合作。众多著名工程都选择雷士的照明产品和应用解决方案，包括2008北京奥运工程、北京饭店、南京希尔顿大酒店、天津地铁一号线、内蒙古呼和浩特城市亮化工程、宁夏银川市政中心……还有大量的著名品牌企业将雷士确定为在照明领域的产品和方案提供商，如知名服装品牌美特斯·邦威、劲霸、七匹狼、鄂尔多斯、九牧王、爱登堡、波司登、贝拉维拉、城市丽人等。

雷士品牌诞生时，中国照明市场上可谓泾渭分明，跨国企业高高在上，占据高端市场，国内照明企业主要集聚在各地的灯具建材批发市场，或者以前店后厂的模式进行市场运作。以价格为主要竞争手段在中低端市场拼杀，缺少品牌行销意识。雷士一开始就决定走与国内同行完全不同的路子——在全国各地建立专卖店。为了快速占领市场，雷士对专卖店给予补贴并全国统筹指导运营。这一战略使得雷士在很短的时间内就建立起了全国性的专卖店网络，迅速在中高端照明市场建立了自己的竞争优势和品牌形象。雷士在大力发展加盟店的同时也给各个加盟店提供了一套管理体系，并和各加盟店建立起一种长期的合作关系，建立起了自己管理市场的队伍。而当众多品牌仿效“专卖店”经营模式时，雷士又把突破点集中在“隐形渠道”上。雷士深知，影响照明产品销量的不仅仅是消费者本身，更取决于家装公司、工装公司、设计院、设计师、装修工、电工等隐形渠道对消费群体的影响。于是，雷士在巩固传统渠道的同时，投入更大的精力开拓隐形渠道。目前，几乎60%以上的照明产品尤其是工程用灯的销量，都是被隐形渠道中的设计师队伍所主宰。

随着渠道竞争的日益激烈，雷士再次借鉴了家电行业的协销和联销模式，把各级分销商、各级终端、各级中间渠道包括隐形渠道全部集中在运营中心的这个利润纽带上，形成相互信任稳定合作的关系。具体结构如图8-4所示。

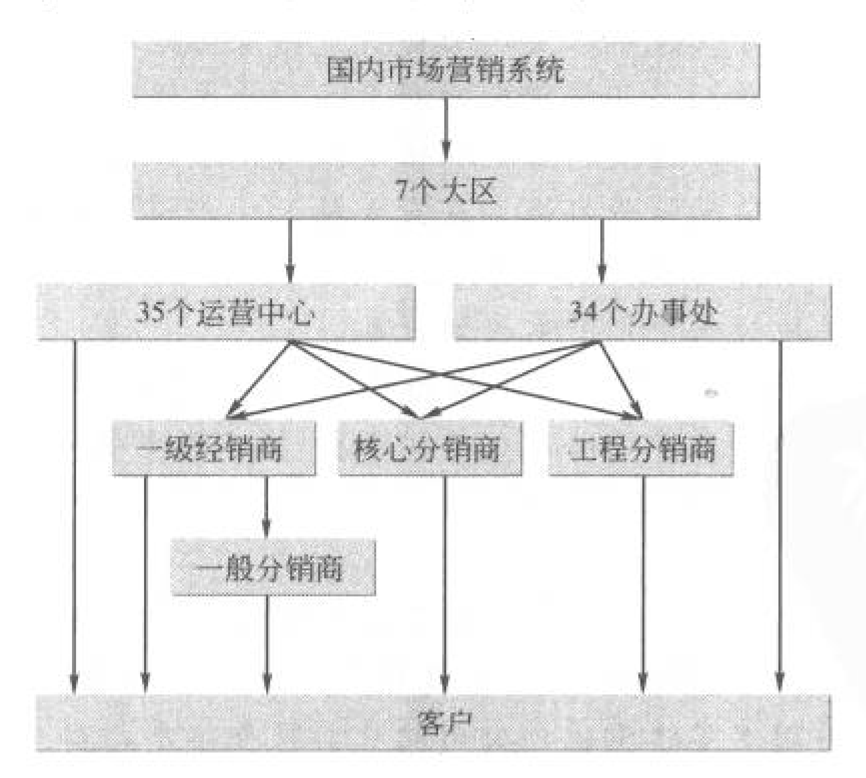


图8-4　雷士国内市场营销体系结构图

雷士和各地经销商共同在全国建立了35个运营中心，运营中心负责其辖区内的市场运营和管理，而这35个运营中心则是完全受雷士7个大区总监的领导。另外，雷士还在全国设立了34个办事处以协助各运营中心掌控市场，办事处和运营中心分工合作，

优势互补。雷士在大幅度降低渠道运营成本的同时也把市场牢牢地掌握在自己的手中。

六、ZM 公司的营销策略

1. 目标市场

LED 照明产品市场目前呈现以 LED 路灯、商业照明为主，住家照明为辅，销售以项目销售、工程渠道为主，零售市场为辅的格局。其潜在的市场包括如下。

① LED 路灯。应用于政府市政工程、高速公路、楼盘、大型企业厂区。

② 商业照明产品。LED 商业照明可广泛用于超市、银行、连锁店、机场、火车站、隧道、地铁站、公园及展览场所等。

③ 住家照明产品。由于 LED 照明产品价格目前与其他照明产品相比较高，住家照明至今还没有得到广泛应用。

ZM 选择中下阶层的消费者作为目标市场，让上层的消费者主动下来寻找 ZM，而 ZM 业务主动去开发金字塔下面的市场。LED 仅强调环保节能还无法完全切入传统照明市场，以目前客户的属性来看，LED 灯具价格偏高，现阶段 LED 业者所争夺的都是金字塔顶端市场的消费者。而 ZM 认为只要将产品品质做好，金字塔顶端的消费者会主动往下来寻找中间价位的产品。但是金字塔中下阶层的消费者很难往上去购买金字塔顶端的产品。而 ZM 目前的产品线齐全，能依靠一部分产品以传统照明的价格来做促销打开市场，又有部分利润较高的产品来弥补其他产品的亏损。

2. 产品

（1）产品组合

ZM 公司产品囊括 LED 灯饰产品、LED 照明灯具、装饰灯、光纤灯、舞台灯、激光表演技术系统、多媒体显示系统、太阳能照明技术应用等多个系列超过一万种产品，能满足不同客户及同一客户的多样需求。

（2）产品创新

ZM 多年来坚持创新，加强新产品的研发与推广。ZM 拥有自己的研发中心，中心有 300 多位高级研发工程师及技术人员，配备有世界最为先进的研发设备，每年开发出数百系列技术先进、款式新颖、品质优良的新产品。每年的研发费用超过三千万元，以平均每 2 天产生 1 项新专利的速度增长，从根本上保证了产品科技含量在世界上的领先地位。为了更好地迎合当地的消费习惯，在正式投入生产前，ZM 会主动把新的设计发给当地大型的进口商，请他们提供修改意见。如此一来，跟客户的合作关系就更加紧密，而且可以一次到位地提供他们所需要的产品。

另外，ZM 还与研究机构合作，为上游的外延产品发展提供技术支持。旗下子公司丽得电子联合广东华南理工大学，共同创办“丽得-华工光电技术研究中心”，为 ZM 未来量产 LED 外延产品提供技术上的协助。

（3）服务体系

ZM 不断完善售前、售后服务体系。为了适应国内 LED 照明水平及市场客户要求，ZM 集团在 2007 年专门成立鹤山银雨照明设计有限公司，承接工程业务，全面满足市场需求。银雨照明先后组建了银雨设计公司的售前服务体系，客户、订单与物流全程跟进的售中服务体系以及工程安装、技术指导的售后服务体系，形成了由经销商、办事处、公司总部三个责任主体组成的服务体系，不同主体之间都有严格的权辖制度和高效地信息流通方式，实现了针对客户服务的即时性、有效性和效益性。

3. 定价

由于科技水平处于照明行业的尖端，又有规模优势，因此 ZM 能以在市场上以优惠

的价格提供顶级的产品，在价格上存在一定的优势。ZM 的定价策略是：在价格与功能之间取得市场所能够接受的平衡点。

4. 渠道

（1）国外市场

ZM 在国外销售渠道开发和维护方面是成功的。因为 ZM 公司在国际市场上已经立足多年，拥有相当高的知名度，而且产品创新力度很大，吸引了很多国外客商主动上门并成为它们的长期客户。ZM 建设了可称为全球最大规模的灯饰产品展览厅，以一款款高科技的产品、精致美观的造型、奇幻独特的灯效、动感炫目的光束，让这些慕名而来的客商下订单。此外，ZM 还参加国内外的相关展览并向当地展示自己的实力和品牌形象。

ZM 把全球市场分为几大区域，如欧洲、美洲、亚非、中国内地等，每一个区域都有一个由副总经理带领的销售团队来对接，专门负责产品的推广和谈判。在每一个区域所采取的策略和做法都不一样。例如，在欧洲市场，公司不直接面对终端消费者，当地市场的推广由当地经销商全权负责。而在美洲市场，由在当地设立专门的服务小组去服务 Home Depot、沃尔玛等不同类型的大型卖场，为它们的产品制定和执行销售策略。ZM 在很多国家和地区是采取全权委托当地有实力的经销商做独家代理。

（2）国内市场

在国内市场，ZM 现行的销售主要有直营与代理的方式。2005 年，ZM 提出以旗舰店带动加盟连锁店的经营政策，要求全国各大城市授权经销商统一价格、统一 VI、统一售后服务，并在此基础上进行全面营销，让消费者能从规范运作的卖场来认识产品、接触产品，体验产品。

① 直营。在全国灯饰主要集散地如中山古镇，ZM 都是设立机构以直营的方式在经营，在这些地区成立专卖旗舰店。早在 2006 年 2 月，ZM 照明就在全国建立了 32 个办事处，占据了国内的主要市场。

② 特许经营。筛选合作商，签约成为国内代理商，然后再根据合作商所在城市的具体情况进行选址，同一个城市原则上仅设立一家总店，选择靠近灯饰、建材市场的位置。接下来，公司统一提供店面设计、人员培训、财务流程等方面的指导。此外，还不定期地进行广告物料、产品推广等方面的支持。国内代理商主要是负责各地区的销售网络，寻找合适的经销商进行洽谈并签约，对经销商的人员进行培训并帮助其完成销售任务。为建立完善的产品销售网络，ZM 在各专卖旗舰店的基础上，发展了 300 多家合作经销商，完成了 80 多家专卖旗舰店的网络体系的建设。截至 2006 年底，ZM 在全国大部分省会城市及部分二级城市的旗舰店已经正式运营，并取得 LED 照明系列的在销售上的突破。

5. 营销沟通

由于 LED 照明产品价格过高、产品性能不稳定，因此产品推广难度较大。例如，LED 路灯的价格是一般路灯的 2～3 倍，LED 室内照明产品的价格是一般照明产品的 3～5 倍，虽然用户能从产品的节能功能上减低成本，毕竟不是每个用户都愿意先支付一笔高昂的费用。另一方面，LED 照明产品的性能也有待进一步改进，加上市面上大小厂家并存，产品质量良莠不全，行业标准并未订立，使很多用户对 LED 照明产品的节能与环保功用持怀疑态度，从而影响了 LED 产品的推广与应用。

ZM 是目前市场中少数拥有自主品牌的灯饰企业之一。在品牌宣传上，ZM 积极参与大型会展。2006 年 6 月，参加了“广州国际照明展＋建筑电气技术展览会”。通过此次展会，银雨照明吸引了大批国内外设计师的关注，并与国内客户达成约 1000 多万的意向性订单。

另外，ZM还与相关行业密切合作共同发展。从2006年开始，每年把国内各地的照明设计师请进家门，让设计师深入地了解LED照明的产品，促进LED的技术和设计在照明领域的跟进。

虽然，ZM从2006年开始就布局国内LED照明市场，但近年来在国内市场拓展及销售情况并不理想。ZM控股在2009年1月依据香港上市规则第13.09条发出了获利警讯，公司表示，预计ZM集团2008年获利较2007年有明显下滑。据LED商务网报导"ZM原来预计2008年比2007年增长30%，但最终产销规模只是与2007年持平，部分产能闲置，2009年也不乐观，估计将比2008年略少。"李明心里明白，市场环境不利或许是销量下滑的主要原因，但ZM公司确实应该重新调整国内市场的营销策略，他期待着看到ZM公司在国内市场再创辉煌。



案例点评

ZM公司是一家在香港上市的灯饰公司，产品超过一万种产品，销售网络遍布全球，生产能力及技术在世界同业中处于较领先的地位，90%产品销往国外。2008年以前该公司的盈利能力均保持逐年增长，但在2008年受多种因素影响，业绩大幅下降，股票价格急跌。为了长久的生存与发展，该公司决定大力拓展国内市场，主打产品是LED照明系列产品，并订立了在未来3年内将产品在国内销售比例从目前占总销售额的10%提高到30%的战略目标。由此可见，ZM公司是一家典型的"出口转内销"的制造企业。

案例以ZM公司拓展国内市场为主线，描述了中国照明行业及LED照明产业情况、行业前景、发展趋势以及国内照明行业所采取的营销策略，并着重阐述了ZM公司的现况、营销策略及其拓展国内市场所面对的问题。像ZM公司这样富有竞争力、根基雄厚的企业要拓展国内市场，如果事先做好详细的准备、规划与布局，取得成功并不是难事，关键是能否对国内的市场有充分的认识并作出正确的决策，搭建有效地营销渠道。

在营销策略上，虽然ZM公司与雷士照明的状况各有不同，但雷士的营销模式及措施很值得ZM公司参考与借鉴。与雷士相比，ZM公司有更强的生产、创新能力及资金优势，需要加强的是渠道建设等各方面。结合ZM公司的实际状况，建议它未来在营销战略上作出如下的改善：坚持产品创新，加大品牌的宣传；建立国内销售精英队伍、建立销售运营中心，优化营销渠道，完善营销激励政策；以拓展工程渠道为重点；在产品主要销售地设厂；短期内以拓展LED路灯、商业照明产品市场为主，长远布局民用照明产品，逐渐开拓零售市场。

案例8-2 联想手机"粉时尚"的市场营销[1]

联想2002年进入手机行业时立下了"三年主流，五年一流"的目标。至2005年10月，联想成功地实现了第一阶段三年主流的阶段性目标，国内手机市场整体份额排名第四，国产手机品牌第一。但是要实现从主流到一流的超越，联想手机业务仍面临着

[1] 本案例根据北京大学光华管理学院2006届MBA毕业论文改编，作者林荣开，指导教师江明华。

重要挑战：如何在手机产品功能及设计同质化日益严重的形势下实现产品的差异化？如何在国外竞争对手强大的品牌知名度和忠诚度下求胜？联想手机在2006年实施的“粉时尚”营销策略能否获得成功？营销部门的马总监打开电脑，开始全面回顾和总结围绕“粉时尚”展开的一系列营销活动。

一、中国手机市场状况

1. 中国手机市场的供求关系

（1）供给

1997年，东方通信公司建成了中国第一条手机生产流水线，标志着国产手机开始起步。从此，中国手机行业迅速发展，为国民经济的发展作出了重要的贡献。2004年，中国手机产量为2.33亿部，超过全球手机总产量的三分之一。2005年中国手机产量保持持续增长，达3.03亿部，同比增长30%，继续保持全球第一（见表8-5）。

表8-5　2001～2005年中国手机产量　　单位：亿部

年份/年	2001	2002	2003	2004	2005
手机产量	0.83	1.30	1.86	2.33	3.03

（2）需求

手机作为人们日常生活中重要的交流工具其作用日益凸显，近年来中国手机新用户一直保持大幅增长的势头。2001年中国手机用户已达到1.45亿户，雄居世界第一，并且以每年超过0.5亿的新用户在不断高速增长。截至2005年底，中国手机用户达到3.93亿户（见表8-6）。

表8-6　2001～2005年各年年末手机用户及新增用户　　单位：亿户

年份/年	2001	2002	2003	2004	2005
年末手机用户	1.45	2.06	2.70	3.34	3.93
每年新增用户	0.7	0.61	0.64	0.65	0.59

中国手机行业的生产能力迅速膨胀，大大超过了市场需求的增长幅度，供求关系出现了巨大变化。这预示着手机市场环境的变化——中国手机市场逐渐进入成熟阶段，也预示着中国手机企业之间的竞争越来越激烈。

2. 中国手机市场的竞争格局

（1）市场集中度下降，国内外手机企业进入战略相持阶段

行业集中度是最常用的绝对集中度的衡量指标，与市场中垄断势力密切相关。近几年来，中国手机市场的市场集中度（CR4）明显下降，由1999年的88.2%下降到2004年45.1%，在2005年略有上升。这说明中国的手机市场垄断力在下降，竞争力在增强。

据信息产业部统计，中国手机厂商已经从2004年的36家增长到2005年的65家，市场竞争进一步加剧，而且国外手机生产商早就看准中国市场这块大蛋糕而纷纷涌入，中国的手机行业可以说是一副欣欣向荣的景象。全球第二大手机生产商摩托罗拉是最早进入中国手机市场的国外企业。第一大手机生产商诺基亚，1995年就在北京成立了生产GSM系统和手机等产品的合资公司，还在东莞等地成立了手机生产基地。2005年前三季度，在GSM手机市场的份额分别为21.9%、24.5%、26.6%，保持持续的增长态势。韩国三星手机在2002年成为中国手机市场宠儿后，全年的销售排名很快进入了前10位。如此多的国外手机厂商与国内厂商形成了市场割据的局面。

（2）品牌竞争

2005 年中国手机市场的品牌分布层级结构非常明显，可以划分为 3 个阵营：处于第一阵营的是诺基亚、摩托罗拉两大手机巨头；处于第二阵营的是三星、西门子、索爱及波导、TCL、联想等国产品牌；而剩余的几十家产商，处于第三阵营。

手机市场品牌结构进一步分化。外资品牌中处于第一阵营的诺基亚一骑绝尘，反观摩托罗拉，市场份额不断下跌。而其他欧美厂商：阿尔卡特同 TCL 的合作失败；飞利浦的市场份额持续下跌；西门子干脆把手机部门“送”给了明基。据统计，2005 年前三季度，日系手机的市场份额继续维持低迷的状态，索尼爱立信排名最高，位居第 6，其他厂商排名均在 10 名之外，国产品牌也是如此。2005 年，以联想为代表的手机厂商市场份额不降反升，而科健、南京熊猫和南方高科先后出现问题，波导、TCL、夏新、康佳的手机业务或大幅下降，或出现较大的亏损，这些都为国产手机厂商敲响了警钟。

外资企业的国内市场份额进一步提高，国外品牌手机生产企业凭借其强大的资本和技术优势，在充分掌握国内市场情况后，一方面加快新品推出速度，抢占市场，另一方面在产品上全线出击，全面覆盖高、中、低档产品，并加大了在中低档产品上对国内企业的竞争。2005 年随着部分外资企业市场份额的快速上升，外资企业的市场份额达到了 59.4%，比 2004 年提高了 3.9 个百分点。其中：诺基亚国内市场份额达到 25.8%，比 2004 年提高了 10.8 个百分点，摩托罗拉国内市场份额达到 8.7%，三星国内市场份额达到 6.9%，索爱国内市场份额达到 3.3%，这 4 家排名前 4 位的外资企业的国内市场份额合计达到 44.7%，超过全部国产品牌国内市场份额。而国内品牌手机企业市场份额继续下降，2005 年国内品牌手机原有竞争优势逐渐丧失，增长乏力。据信息产业部统计，国产品牌的市场份额由 2004 年底的 44.5%下降到 40.6%。从排名前 3 家的国内品牌企业看，2003 年其内销总量占国内市场份额的 31.6%，2004 年下降到 22.5%，2005 年则降到 17.5%，其时真正迎来了国产手机的冬天。

（3）价格战烽烟四起，国产手机内耗严重

中国手机生产企业很少拥有自主的核心技术，一方面，国产手机是走贴牌之路发展起来的，另一方面，贴牌就意味着没有技术基础的支持，“贴牌机”生产得越多，积累的问题也就越多。如前面的统计数据可知，中国的手机产能大量过剩，库存增加，供求关系发生的巨大变化。在这种情况下，中国的手机企业打价格战也是迫不得已的，这也必然导致手机的价格下降，导致企业的利润也下降。

（4）争夺进入细分市场，功能结构升级为市场主线

2005 年手机市场规模进一步放大，功能的结构升级已经成为市场新的热点和主线。赛迪顾问预计，中国的手机市场共销售拍照手机 5104 万部，同比增长 107.9%。创新功能产品线日益丰富，新品数量不断放大。数据显示，以 MP3 手机、蓝牙手机、智能手机为首的创新功能手机，在 2005 年得到了快速增长，占上市新品的比例分别由第一季度的 13.9%、10.8%和 7.7%，增长到了 59.1%、17.9%和 10.5%。

可见中国手机厂商间的竞争已经由单纯的份额争夺转向细分市场的竞争，将来的成功者必然是依托区域市场和细分市场，利用特色产品展开竞争的企业。

3. 手机消费者的购买行为

从消费方面来看，手机已经从高档奢侈品转为普通消费品。消费者的特征因素在影响手机市场份额变化上的作用并不是很大，如：文化因素、社会因素、个人因素。可以想见，主要影响因素为实际购买力和心理因素，心理因素影响到顾客价值和满意程度。只有产品的价值符合消费者的价值观的时候，消费者才可能购买该产品的手机。从手机

自身的价值、服务的价值和形象的价值这三个方面来说，国内手机相比国外手机都有所欠缺，管理、营销经验不足。

从手机购买习惯的角度来看，手机属于差异性采购产品。人们购买手机一般都要经过慎重考虑和多方面的比较，非常注重手机的质量、价格、功能、式样、耐用性等方面。复旦大学金恩璟 2005 年底在上海所作的消费者手机认知调查分析，有如下结果：消费者并不认为手机是奢侈品，对手机能否代表个人身份的认知度较低。18～35 岁之间的消费者赞同手机能表现出个性、身份与手机是时尚。而 36 岁以上的消费者更喜欢手机原来的功能，他们把手机看成沟通手段。对于手机的基本性能，消费者的认可度很高，对于手机的基本附加功能，包括手机的显示时间功能、闹钟功能等，消费者赞同度比较高；而对于手机的更进一步复杂的附加功能，包括手机的拍照、MP3 和游戏等功能，和手机是否能代表个性与身份，消费者的认知较低。结果显示 18～25 岁之间接受手机的新功能的可能性比其他年龄阶段的人更高。

互联网成为消费者搜寻信息的主要方式。据统计，截至 2003 年底，全球互联网用户人数已近 10 亿，其中中国上网用户达到 7850 万（仅次于美国），潜在的客户市场规模很大，并且会越来越大。中国企业接入互联网的比例约为 86.7%，其中 69.1%的企业建立了自己的网站。数据研究表明，有 82.6%的消费者先从网络查询手机的有关信息（见图 8-5），有 36%的消费者选择从网络购买手机（见图 8-6），网络正在成为手机营销的新平台。

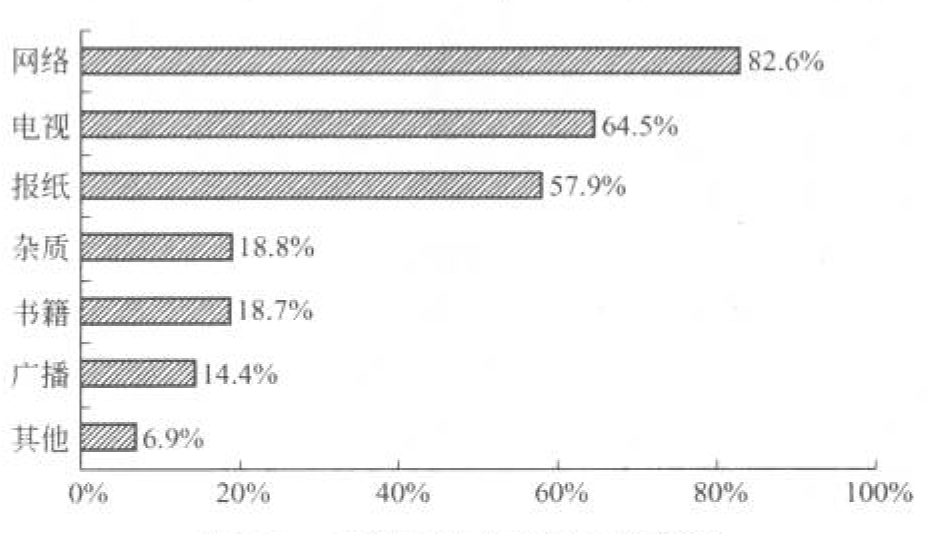


图 8-5　查询手机有关信息的渠道

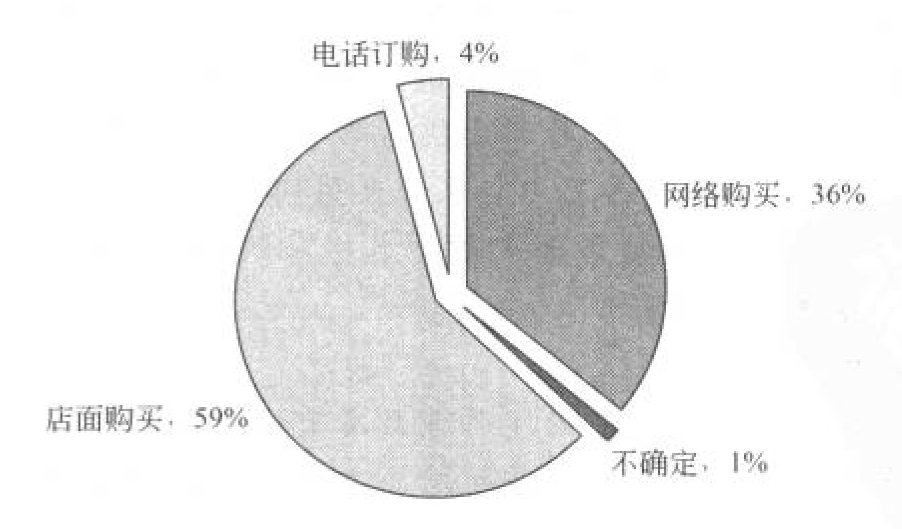


图 8-6　购买手机选择方式

二、联想手机业务简介

1. 联想进入手机市场的原因

（1）PC 与手机业务的协同效应

早在 2002 年 2 月 27 日，联想集团在北京总部召开新闻发布会，宣布联想与厦华合

资组建移动通信公司，总投资 1.5 亿元，联想出资 9000 万元，控股 60%，厦华出资 6000 万元，占总股份的 40%，主攻手机市场，新公司设在厦门。这一系列事件标志着国产 PC 巨头正式进入手机行业。

手机业务是联想应对 PC 行业和通信行业融合、实现信息终端互联互通的部署。联想有个很有名的业务选择三原则“有用户需求、有大规模赢利潜力、要与现有业务有协同效应”，而从联想来看，手机业务正可以与联想现有的业务发挥“协同效应”，就是能够相互“借势”。

（2）联想涉足手机业务独具优势

随着信息化的不断推进，手机已不再是最初仅具有语音通话功能的工具，而正向着多功能集成化的方向发展，越来越多地具有电脑的功能。无线型掌上电脑和智能手机这两种掌上电脑和手机功能互相渗透后的产品，将传统 PC 厂商推到了未来手机推动者的位置上。

联想作为 PC 厂商涉足手机业务的优势，主要包括：联想在产品研发方面积累的丰富经验以及雄厚的技术实力和功底、良好的市场推广和渠道管理能力、国内一流的产品规划和资本运作经验、较强的产品制造能力等。从已经取得巨大成功的操作模式中“借鉴”、“借势”、“克隆”到手机领域。

而今，联想移动生产了多款出众的手机产品，其中包括第一款国产自主研发的 GSM 手机，第一款电脑手机 ET180，首款支持手机电视的 DAB 移动多媒体手机 ET980T 等。联想手机的产品设计也广受赞誉：2005 年，ET960 手机荣获美国商业周刊评比的 IDEA 设计大奖，这也是国内手机厂商首次获得此类殊荣。同时，i717、i720、ET980T 等产品也都在 IF、CIDF、创新盛典中分获不同的殊荣。

在 3G 方面，作为 TD-SCDMA 产业联盟发起者和核心理事成员单位之一，联想移动一直是 TD-SCDMA 终端研发领域的领跑者，率先推出了多款自主研发的 TD-SCDMA/GSM 双模手机，实现了可视电话和高速上网等高端 3G 功能。其中 TD800 手机在 2008 年 1 月成为国内首批取得入网许可证的 3G 产品。

2. 母品牌对手机业务的影响

（1）联想母品牌的极大成功

联想的品牌号召力以及多年来在 PC 市场上形成的良好市场运作能力无疑将为联想手机奠定良好的基础，这就是“借势”的理由。美国《商业周刊》评选的 2000 年全球前 100 名最佳科技公司排行榜上，联想集团排名第 8，作为大陆厂商首次在排行榜中荣登前 10 强。美国《财富》杂志评选了“全球十大热门科技股”，联想集团是唯一入选的香港科技股。2001 年 9 月，联想被评为中国“名牌”。强大的品牌优势使得联想在进入手机领域后能较快地占据制高点。

（2）联想手机借势母品牌

手机行业的运作方式与电脑行业的运作方式具有高度的相似性，如大宗交易化、产业链开放、电子类产品等，使得联想做手机时会在许多方面驾轻就熟。联想从事电脑生产和运营的许多成功模式甚至可以直接“克隆”到手机业务中，如联想创新的人才机制，联想的企业文化，联想对人、财、物的管理方法等，均可以照搬到手机领域。

由于联想的强大渠道和品牌效应，让人很容易联想到其手机和 PC 之间的关系。相对于国内其他手机厂商来说，联想的研发实力是最大的优势。由于联想的品牌形象，所以其加强在手机产品上的品牌营销以推动销量，而非借助传统的渠道和促销拉动销售。当绝大多数国产手机品牌节节败退、境况窘迫时，联想手机却是一枝独秀，市场占有率

不断攀升，成为国产手机品牌中的“老大”。

赛诺市场研究公司数据显示，自2005年10月开始，联想手机市场份额稳居排名前列。联想手机2005年很好地实现了“加速领跑”的战略目标，在“三年主流”基础上，向“五年一流”目标又迈进了一大步。

3. 联想手机的品牌策略

随着产品研发和设计水平的不断攀升，联想手机产品也正在逐渐建立差异化的品牌特色：简单易用的体验、独特的工业设计、创新的功能。

联想移动不断加强用户体验的研究，立志于为用户提供更加易用的产品，如智能的短信管理功能、全隐私保护以及一键短信快捷功能，都是在消费者使用体验上的创新。

在工业设计方面，联想手机的独特设计风格已经逐步体现在了其产品中，超人手机i750、女性手写滑盖手机V528、不锈钢金属外观的P780等产品在外观设计上都分别根据不同用户的喜好而采用了独特、时尚的流行元素。

创新的功能也不断涌现在联想手机产品上，其率先在智能手机上实现了二维条码业务、DM技术、DAB移动多媒体业务，在最前沿的3G技术方面继续加强3G相关产品和应用的研发力度，为中国3G未雨绸缪。

围绕2006年初确立的联想手机品牌特性，在产品PI、店面形象等方面，联想移动启动了一系列的系统工程，梳理和重塑联想手机的品牌形象，同时为了更主动的与消费者互动和沟通，开展了以“自由联想、快乐共享”为主题的整合营销攻势，逐步提高了联想手机的知名度和美誉度，在消费者心目中营造出自己的品牌个性。

三、联想手机“粉时尚”的营销策略

1. 联想手机“粉时尚”的市场背景

经过几年的磨炼和积累，联想手机的综合实力得到了持续提升，但这些还远远不够，在手机这个瞬息万变的竞争市场中，需要时刻保持着对市场的高度敏感性，各种来自新技术、新设计和用户使用特征方面的变化和趋势，正在驱动手机行业的变革，孕育着庞大的市场机会。而如今，时尚化、年轻化、娱乐化将成为中国手机市场近期及未来一段时间的主流趋势特征。

（1）“时尚＋流行”已经逐渐取代了实用主义

随着用户平均年龄越来越小，消费水平的升高、换机周期的缩短，手机不仅已经成为人们品味和身份的象征，也成为一种自我表达的时尚伴侣。消费者对于时尚色彩的敏感、对于个性设计的强烈需求，正在越来越多的手机产品上得以体现。

（2）年轻时尚的力量尤为凸现

目前，30岁以下的年轻用户已经占整体市场的6成以上，年轻人尤其是20世纪80年代后出生的新一代年轻群体正在成为中国经济、文化发展的先锋力量。所以，年轻化将不会像以前一样，只局限于部分细分市场，而是将成为影响整体市场的主流趋势，产品的设计、应用乃至营销推广都将受其影响。

（3）娱乐化正逐渐成为市场的主旋律

在3C融合的驱动下，手机的沟通和信息处理功能日益强大，手机正在演变成为一部集计算处理、娱乐多媒体、通信、电子商务于一身的超级终端。2006年4～6月，MP3手机占上市手机总数的80％。随着移动内容的不断丰富和手机电视、3G等技术的发展，手机将逐渐演变为继电影、电视、平媒和互联网之后的新媒体。

2. 联想手机“粉时尚”的目标市场和市场定位

正是基于上述的时尚化、年轻化、娱乐化的市场趋势，结合自身的竞争力，联想移

动进一步提出了“粉时尚”的差异化定位战略。

“粉时尚”系列手机面向年轻时尚客户，18～30 岁，年轻学生和时尚白领，主要是 20 世纪 80 后年代。他们年轻、时尚，追求与众不同，讲求潮流与个性……粉色，是明亮的、是轻松的、是令人心情愉悦的，就像年轻人的特质一样；粉时尚，是联想移动对于年轻本质和年轻文化的歌颂。

什么是粉时尚？“粉时尚”中的“粉”既代表着亮丽多变的色彩，更来源于互联网语言中对于“很”的谐音，是个性强、好玩的年轻人的表达方式。在 2006 年 8 月的百度贴吧，可以搜寻到 3586310 篇帖子，看到各式各样的“粉”语言。对于联想手机而言，“粉时尚”的产品战略是为了满足年轻用户群，甚至一些商务用户和经济型用户对于时尚潮流的追求，吸收新潮流、新流行元素，设计出适合这些用户群的时尚产品，以此扩大联想手机的用户覆盖范围，服务于更多的用户。它结合联想手机“时尚、轻松、科技”的品牌顶尖特性，“粉时尚”更会表现出联想手机产品所特有的平易近人的个性，丰富多彩的产品配色、新潮却使用简单的应用、平易而友好的界面，都将成为它突出的特质。

3. 产品策略

长期自主研发的积累，强调消费者研究分析，已经为联想手机进一步走向“粉时尚”创造了天然的条件。2005 年，联想电脑手机 ET960 在美国荣获工业设计界“奥斯卡”之称的最佳工业设计大奖（Industrial Design Excellence Awards），其后联想 i717 和 i720 手机荣获了“中国企业产品创新设计奖”（CIDF 奖），这些都反复印证了联想移动在产品研发及工业设计上卓越的创新能力。联想将粉时尚 i807 产品定位于面向年轻时尚客户，突出影音效果，注重娱乐功能的 PDA 手机。产品包括如下特色。

① 粉娱乐——MP3/MP4/FM/全屏 DV/BT/GAME。

② 粉商务——PDA 风格，2.0TFT 大屏幕，手写/独特的双模式输入，超大存储。

③ 粉简单——简约造型，快速换壳，易用 GUI/MMI。

④ 粉色彩——以年轻明亮的粉色系为主，白/黑/银等经典色为辅。

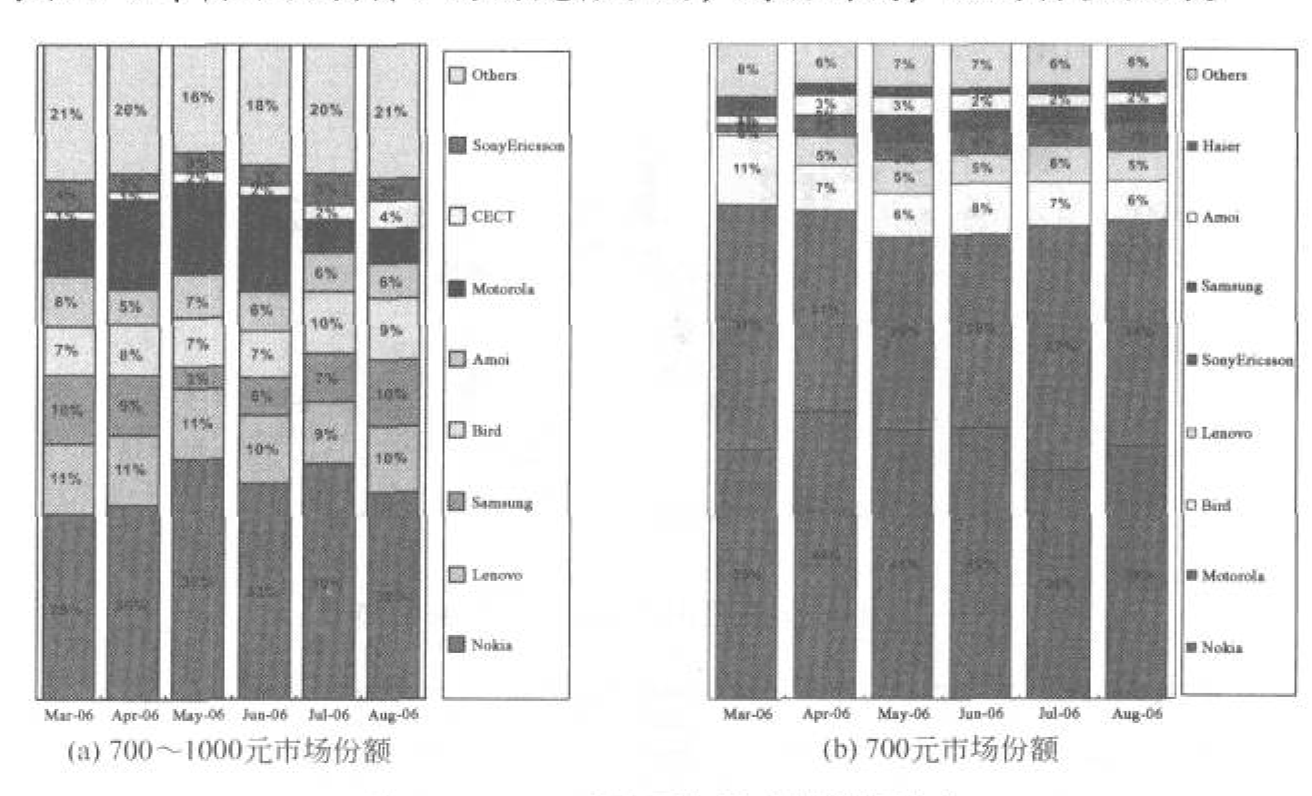
联想移动通过创新设计、娱乐化功能来全面打造“粉时尚”，同时以年轻、时尚化的营销推广，深化大众对于“粉时尚”的认知。“粉时尚”是走在年轻时尚趋势前沿的创意风格。年轻时尚的色彩、外观将不再是娱乐手机的专属，也出现在联想的商务手机产品上，多种亮丽色彩的外壳使得产品鲜活了起来。娱乐功能得到突出的强化，集前卫科技、享乐功能和个性应用于一身。还是以 i807 为例，它创新性拥有手写和虚拟键盘两种输入模式，突破了 PDA 手机在单手操作方面的一些局限，集合拍照、MP3、MP4、收音机等功能，更成为商务手机娱乐化的代表。

4. 价格策略

由于“粉时尚”系列手机主要面向 18～30 岁的高校学生和时尚白领，其价格定位也较为平民化，一般而言一部普通的“粉时尚”系列手机大约在 1500 元以下，只有外形很炫、功能很强大的中、高档机才定价 1500 元以上。比如联想 i807，在国美、苏宁等店最初上市的新机价格大约在 1800 元左右。

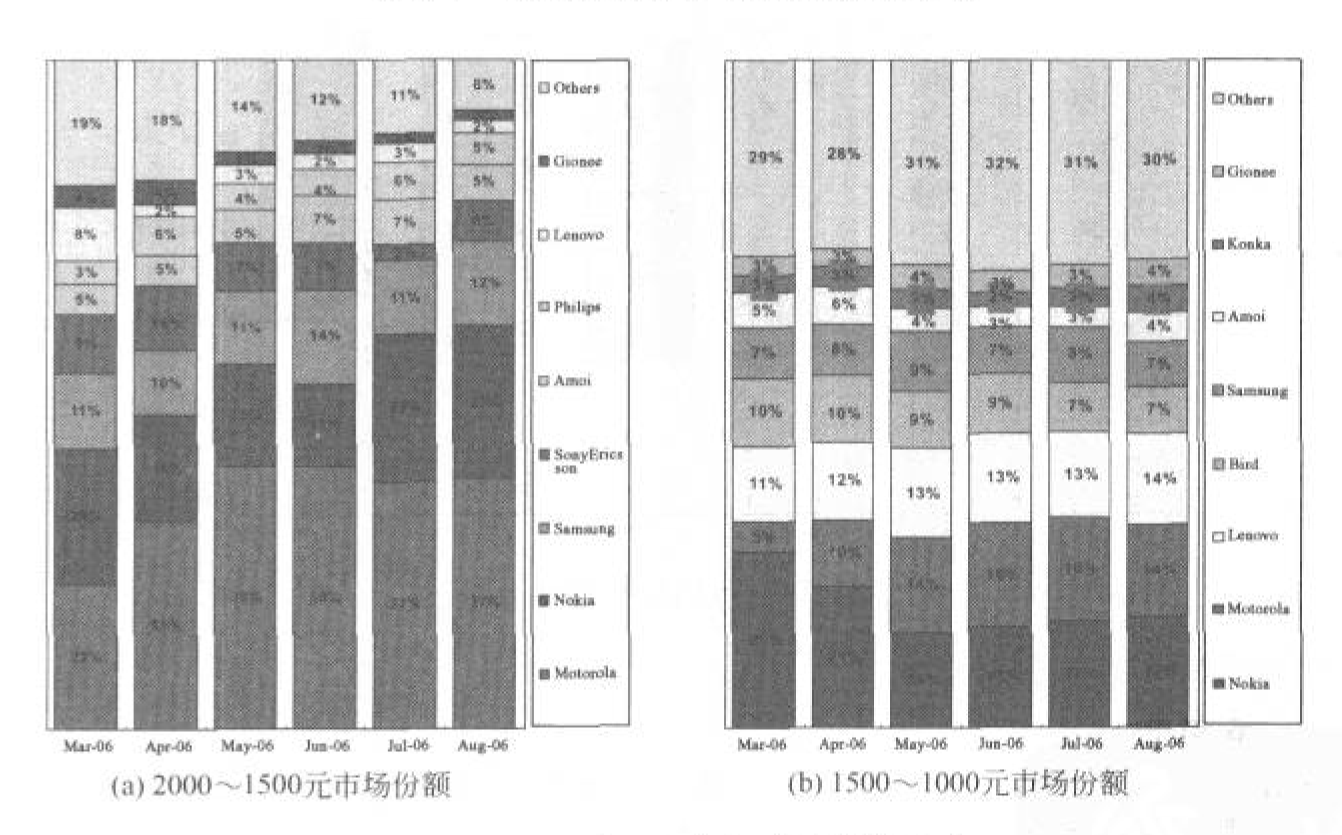
从图 8-7～图 8-9 的 SINO 市场分析数据可以看出，联想在 2006 年市场主要优势在于 700～1500 元的价格段，1500 元以上缺乏明星产品，市场份额比夏新等品牌低，影响消费者对联想手机品牌的定位。从图 8-10 的市场价格趋势来看，700～1500 元价格段市场总量占比在不断下降，而 1500～2000 元价格段市场需求则相对稳定，从手机产品成本来看，1500 元以上产品毛利较高，这是很多企业量利并行要考虑的主要市场。

从 i807 产品定位来看，它不仅定位为时尚，而且具有当时市场手写等最热点的功能，还考虑商务用户的需求。从竞品来看，i807 设计方面具有很大的差异化，也提升溢价空间。综上因素考虑，i807 产品价格政策以 1800 元左右市场价准确入市，并且通过推广促销手段，5 个月不做调价，为的是保护用户对粉时尚产品的价值认同。



(a) 700～1000元市场份额 (b) 700元市场份额

图 8-7 1000 元以下产品市场份额分布



(a) 2000～1500元市场份额 (b) 1500～1000元市场份额

图 8-8 1000 元以上产品市场份额分布

5. 促销策略

（1） 市场推广的总体策略

市场推广的基本指导思想：一是空中打击，二是地面推广。空中打击由品牌活动、公关及广告三个部分做支撑；地面推广则包括：渠道沟通、店面美陈及店端活动。媒介策略的基本原则：以户外与网络为中心；以平面和杂志为辅助；重点城市针对性投放；强化“粉时尚”主张。终端促销策略：“粉经典”限量版活动，如粉红豹手机、飞天小女警手机、Hello Kitty 手机等；配合节庆概念进行操作，如情人节对机（粉登对）、圣诞节（粉圣诞）等；粉色小饰品，如粉水晶吊饰、粉色果冻质感手机套等；同时结合终

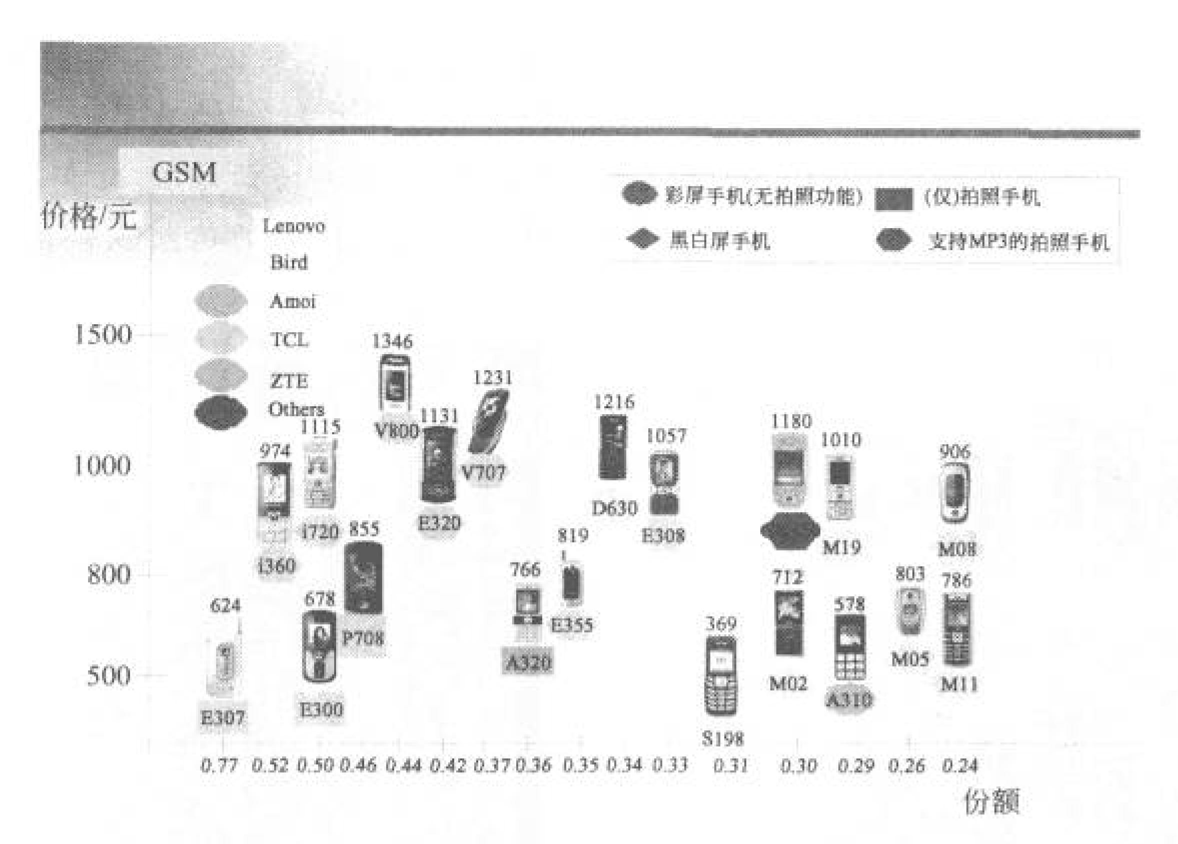


图 8-9　2006 年 8 月国产 GSM 手机畅销型号

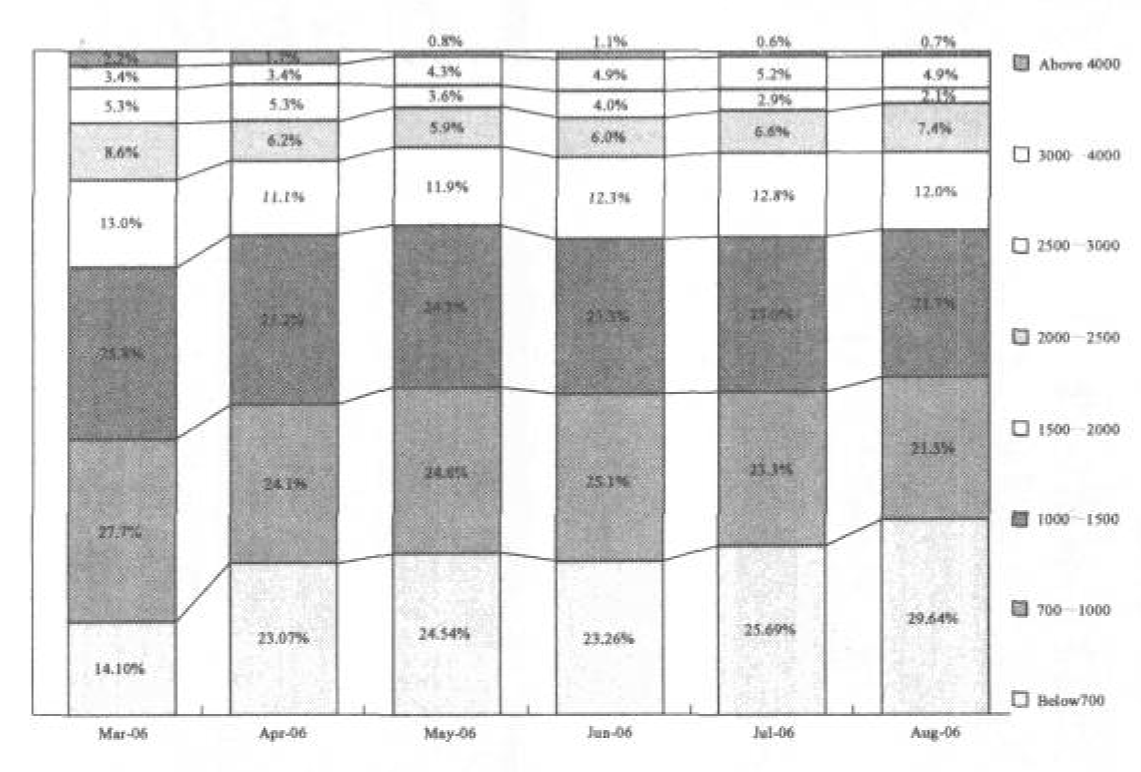


图 8-10　市场价格趋势分析

端活动主题思想随时进行配合。

（2）广告创意

广告创意概念为“粉、正、点”，强调“粉时尚”系列手机的造型设计，并突显三项产品特性：粉，粉色亮丽彩壳，多种颜色选择，自由更换；正，方正造型，简约好看；点，超大触碰屏幕，手写/键盘双模式输入。创意制作物将包括平面广告、户外广告和终端 POSM 设计。

（3）市场推广活动

2006 年下半年联想携手猫扑网发起：寻找粉时尚——联想手机 MOP 网 2006 秋季校园时尚之旅。面向社会公众，在 15 个城市落地，有 175 所高校社团组织参与，举办 110 场高校落地活动，完成 10 场粉时尚盛典。北大、清华、复旦、武大、哈工大、南开、中大等高校由北到南由东到西，“校园粉时尚，青春我做主”风暴全面引爆。

2006 年 10 月 12 日，第八届中国国际高新技术成果交易会及全球 CEO 论坛在深圳盛大开幕，各单位竞相展示自主创新带来的全新突破和独创性成果。2006 年 10 月 27

日，首届中国中部（武汉）文化产业博览交易会在武汉拉开帷幕。由联想移动公司自主研发生产的国内首款可以看电视、听广播的手机产品——联想 DAB 移动多媒体手机 ET980T 首次在湖北亮相，等等。

（4）联想手机“粉时尚”网娱创意大赛

“粉时尚”的目标客户是：18～30 岁的年轻学生和时尚白领。他们充满激情、喜欢挑战，也是中国网民的中坚力量（见图 8-11）。因此，“粉时尚”的市场营销活动也明确提出以互联网为中心。

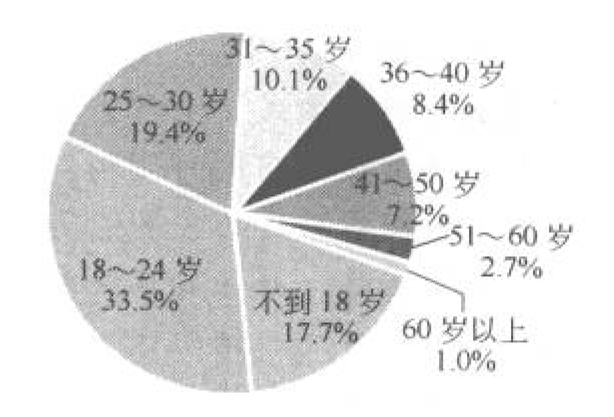


图 8-11　中国网民年龄结构

2006 年 12 月 18 日，联想手机携手新浪、搜狐、网易、腾讯、百度、猫扑、天涯等中国十七家主流门户网站和互动娱乐网站、十余位网络创意明星和百余家媒体齐聚北京，共同发表“新媒体、新创意、新时尚”的宣言，倡导以创意、时尚为核心的新媒体文化。联想移动公司总经理刘志军，新浪网 CEO 兼总裁曹国伟等十七家新媒体高管，人民大学社会学教授周孝正，dodolook、非常真人、Vae 等多位网络创意明星在宣言书上签字。

与此同时，联想移动宣布横跨十七家网络平台，为期近五十天的“联想手机粉时尚网娱创意大赛”进入火热 PK 阶段，dodolook、非常真人、吾酷、凤凰传奇等著名网络创意明星现身助阵，分别担当本次网娱创意大赛视频帮、图片帮、彩铃帮、音乐帮的帮主，并鼓励大众通过网络提交个人创意作品，号召网友们用创意、时尚的网络作品向他们挑战，和他们进行一次真正的“粉红 PK”，正式宣告拉开“粉红 PK，网络封神”的序幕。此次活动的口号就是希望能够通过网络发现一批具有创意潜质的新一代网络创意明星，联想手机还为此次活动提供了丰厚的奖品，只要够人气就可能获得 5 万元创意基金。具体的活动内容如表 8-7 所示。

表 8-7　2006 年联想手机网络红人活动内容

评比内容	图片评比	音乐评比	彩铃评比	视频评比
主题	粉好看	粉好听	粉好乐	粉好玩
主平台	搜狐	TOM	TOM	猫扑或腾讯
辅平台	天涯、大旗	163888、酷狗	A8	酷溜、土豆、六间房
帮主	非常真人	凤凰传奇	吾酷	Dodolook
主题传播结合点	需在作品右下角加“联想手机粉时尚”标	需在作品中加入“粉”词汇	需在作品中加入“粉”词汇	需在作品右下角加“联想手机粉时尚”标

网娱创意大赛的评选标准包括创意（叛逆）指数以及粉时尚相关指数。本次大赛的评委包括“中国传媒大姐大”洪晃（参加四项评选）；“三大网络门户掌门人”SOHU——张朝阳、TOM——冯珏、MOP——陈一舟（对各自网站点评）；“四大网络红人”非常真人（图片）、DODOLOOK（视频）、吾酷（彩铃）、凤凰传奇（音乐）（对各自类型的活动进行点评）。奖项设置分为：粉时尚战神，从各帮派中获得“粉时尚战星”的选手中产生，如果其综合得分超过帮主作品综合得分，则获奖金额将提升至 5 万元，其作品将有机会内置到联想手机产品中，并将有机会获邀参加粉时尚电视特别节目，各帮派内按照选手综合得分，还设有粉时尚战星、粉时尚战将、粉时尚战士等 6 种奖项。

总之，网娱创意大赛的目的是借助大众对网络红人的关注，来提升“粉时尚”和联想手机的知名度，通过活动来展示“粉时尚”的内涵，对“粉时尚”进行深度传播。

6. 渠道策略

目前在国内的手机行业，手机的运作方式和电脑具有高度的相似性，例如大宗交易

化、产业链开放、电子类产品等。在手机的销售模式上，联想选择了以传统手机分销体系为主的销售方式，主推全国核心分销商制，全国按地理区位分大区、专区、战区、网格内渠道及核心店面的架构。渠道体系的完善、高效地物流运作和庞大的渠道管理人员增加了联想对渠道的控制能力。联想在全国拥有二十四个营销中心，已经形成了完善的渠道销售网络，并在地市级以上的城市建立了初步的维修服务渠道，经过多年积累，联想已经形成自成一体的市场推广和渠道销售体系，并拥有一支经验丰富的市场推广队伍以及一批忠诚的合作伙伴，这些都保证了联想手机在销售环节的核心竞争力。

在渠道激励模式上，联想通过后返模式以及高额奖励的方式来提高代理商的销售积极性，铺货率纳入渠道考核，引导渠道拓展和提高店面的铺货率水平；均衡产品结构，引导渠道的产品运作方向，保持各产品渠道库存的合理，通过店面激励加强重点区域/网格突破；维护4～6级市场店面拓展成果，加强1～3级城市中小店面覆盖；强化终端客情关系的维护，终端客情维护制度化。

看了这些资料，马总监对联想手机的“粉时尚”营销策略的实施情况有了更加全面的掌握，对接下来占领更大的市场份额，达到“五年一流”的目标充满了信心。他关上笔记本电脑，朝会议室走去，2007年的营销计划在他的头脑中已渐渐成型……



案例点评

2002年联想集团进入手机行业，2005年10月份联想手机市场份额升至中国手机整体市场第四、国产手机厂商第一。从无到有，从名不见经传到国产手机老大，联想手机仅用了三年多的时间，缔造了继TCL之后的又一个国产手机神话。2006年，联想手机推出“粉时尚”营销策划，十几款异彩纷呈的手机新品“粉”墨登场，宣告手机市场年轻化时尚风潮的到来。

案例首先介绍了中国手机市场的行业竞争态势、联想集团进入手机行业的背景，然后对联想手机“粉时尚”市场营销策略做了细致的阐述。联想手机“粉时尚”营销策划明确而且精准地找到了自己的目标客户：18～30岁的年轻学生和时尚白领，此后一系列的市场动作都围绕目标客户而展开。而且，联想手机自确立“粉时尚”营销方案以来，设计、生产完全以此为出发点，倾力打造“粉时尚”系列手机。最后，联想手机的网娱创意大赛，借助网络这一新兴媒体进一步推动了社会公众对粉时尚手机的关注。

中国手机市场需求的不断增加与国产手机市场份额的下滑形成了强烈反差。技术的投入并非一朝一夕可以达到，因此在国内技术尚未快速发展之时，营销就成了决定国产手机市场份额的关键。国产品牌在目前缺乏核心技术的情况下，应注重手机外形的设计和附加值的开发，这样能较大地提升消费者效用，开发成本不高，可以起到事半功倍的效果。在手机的购买中，消费者不仅考虑产品的性能和价格，而且越来越多地考虑该产品能否达到满足情感需求和自我表现需求的要求。企业可以通过产品的外观设计、广告和推广活动来树立手机所要表达的感情形象。

案例扩展：联想手机“粉时尚”营销策略实施效果

联想手机“粉时尚”市场营销活动从2006年下半年开始，历时近一年，获得了良好的市场

效果。在普遍以黑/银为主色的手机当中，粉色能迅速突显联想手机与竞争对手产品的差异，并迅速占领手机市场明亮多彩的颜色领域。从图 8-12 和图 8-13 的 SINO 市场监测数据可以看出，i807 成为 1500～2000 元价格段的明星产品。联想产品线在 1500～2000 元价格段的市场份额也从 2006 年 9 月的 1%，提升到 2007 年 3 月份的 7%。

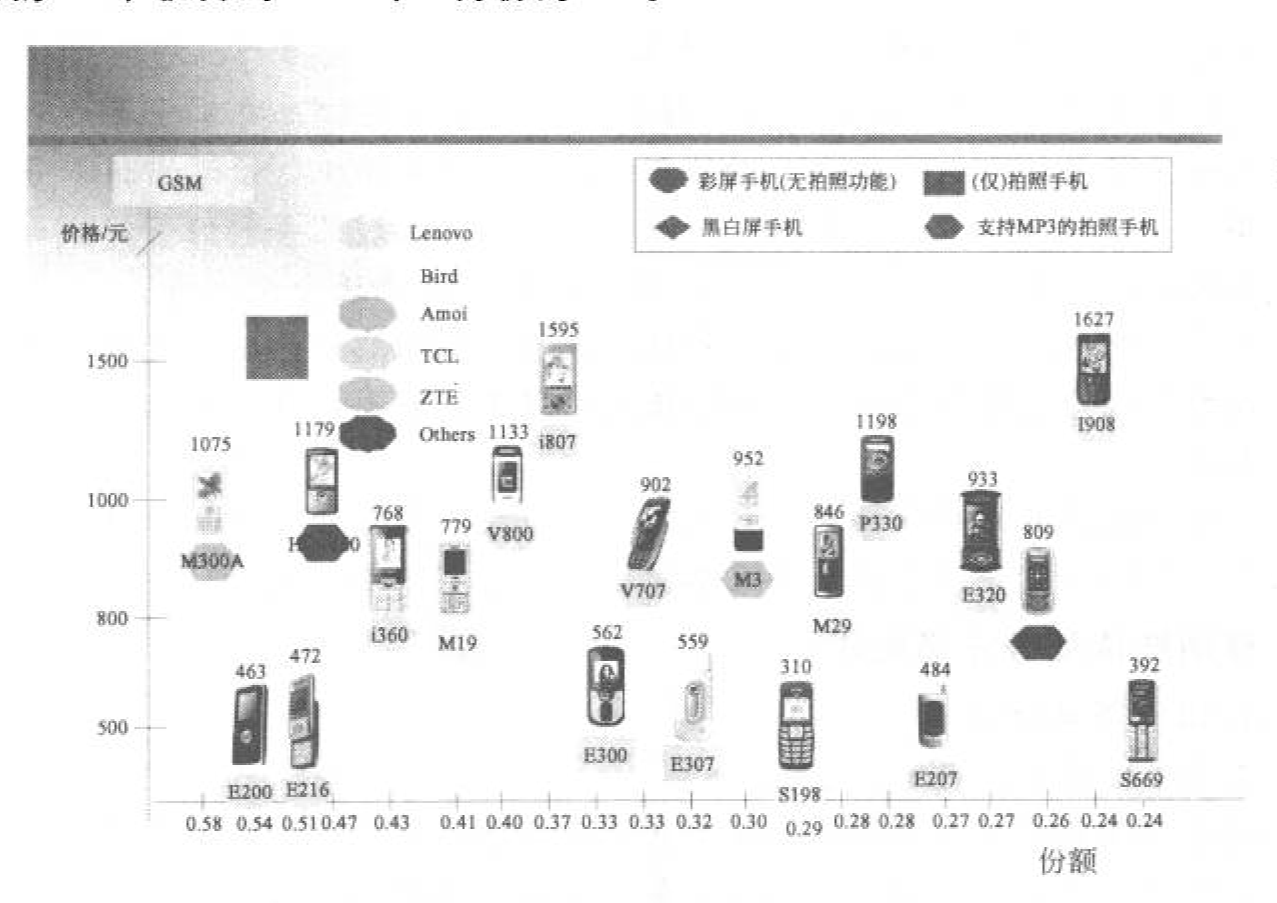


图 8-12　2007 年 2 月国产 GSM 手机畅销型号

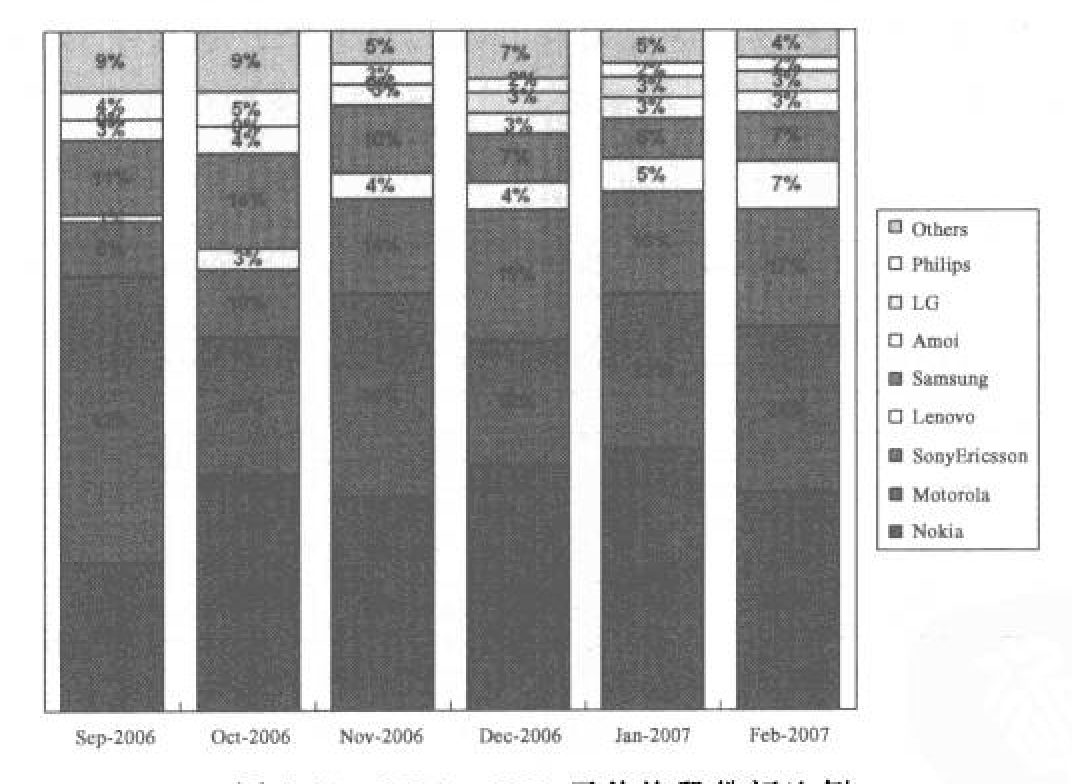


图 8-13　1500～2000 元价格段份额比例

网娱创意大赛活动自 2006 年 11 月筹备，至 2007 年 2 月告一段落，历时 3 个月。活动页面访问总量为 111109677，征集合格作品 94618 个，网友为作品共投出 7840610 票，作品共被推荐 13189583 次。活动期间共向 25934 名网友发送了 1301700 个联想手机币。

活动受到媒体的广泛关注，其中网络新闻报道 16 篇，落地 637 频次，网络专题报道 10 个，电视报道 14 条，平面报道 30 篇。相关论坛的帖子共有 12096 条，浏览量达到 688265。据活动网站后台监测，2 个月内，有 111109677 人次访问活动官网，了解活动及产品详情。

据第三方市场调研：联想手机的知名度进一步提升，一级城市提升 7%。活动开展之后，两

周内销量提升50%。

案例8-3 CM公司短信业务的市场营销[1]

CM公司于2000年6月成立，注册资本为5000万元，是专门从事电信增值业务运营、软件产品研发及专业IT服务的高新技术企业。公司起初主要业务是行业应用软件开发，自主研发了包括电信运营商BOSS系统、呼叫中心系统、语音增值业务平台等行业软件产品，并在电信、烟草、传媒等行业广泛应用。经过几年的经营，公司面临行业应用软件市场的激烈竞争，利润率下降，需要寻找稳定的现金流业务。2002年以来移动增值服务的产业链逐渐形成，公司决定战略调整，利用已有的技术优势和多年电信业务经验，致力于成为富有特色和规模的增值电信服务提供商，并从短信业务进入到移动增值服务市场。

当前，如何在崭新的商业模式和日趋激烈的市场竞争环境下发展移动增值业务？如何设计相应的市场营销等业务层发展策略？这些都是CM公司亟待解决的问题。

一、移动增值服务市场概述

1. 移动增值服务概述

(1) 移动增值服务的定义与分类

在移动通信服务中，除去传统的点对点语音业务，其他通过移动终端实现的各种生活、工作、学习、娱乐、管理、控制等服务业务都被定义为移动增值服务。

因此，无论是基于2G的短信（SMS[2]）业务，还是基于2.5G GPRS[3]技术的彩信（MMS[4]）、WAP[5]、KJAVA[6]以及语音增值业务（IVR[7]），都属于移动增值服务。而随着移动通信技术向第三代（3G[8]）的继续发展，新的更多的移动增值业务也将不断出现（见图8-14）。

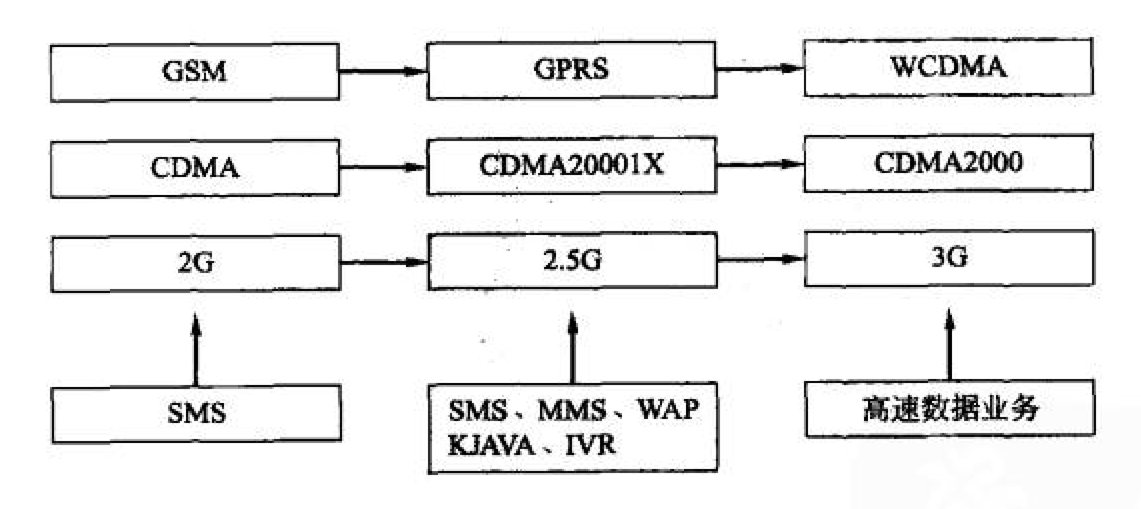


图8-14 移动数据服务的演进

[1] 本案例根据北京大学光华管理学院2004届EMBA毕业论文改编，作者张嵘，指导教师江明华。

[2] SMS：Short Message Service 短信息服务或称短信。

[3] GPRS：General Packet Radio Service 通用无线分组业务。

[4] MMS：Multimedia Messaging Service 多媒体短信或称彩信。

[5] WAP：Wirless Application Protocol 无线应用协议，用于移动终端上提供互联网服务的开放协议。

[6] KJAVA：即J2ME（Java 2 Mirco Edition）用于嵌入式设备java软件。

[7] IVR：Interactive Voice Response 互动式语音应答业务。

[8] 3G：3rd Generation 第三代移动通信技术。

(2) 移动增值服务产业链分析

目前国内外的移动增值服务正在处于一个高速成长的阶段，虽然发展的时间不长，但已经初步形成了比较完整和独立的产业链结构和生态链结构，从一个全新产业的高度来认识和研究移动增值服务可以正确把握移动增值产业的发展状况和规律。

移动增值服务产业主要由内容提供商(CP[1])、服务提供商(SP[2])、移动运营商(MNO[3])、设备制造商(EP)和终端制造商(TP)5个环节组成(参见图8-15)。

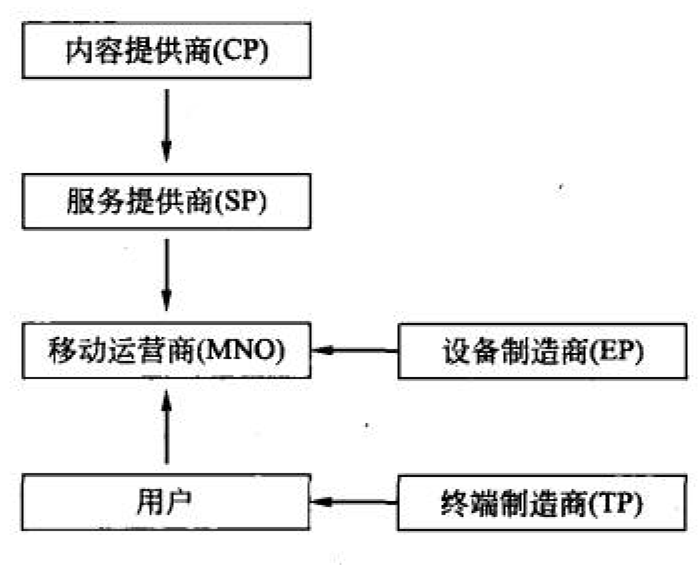


图 8-15 移动增值服务产业链

2. 全球移动增值服务市场发展状况

从图8-16中可以看出，目前日本和韩国在移动增值产业领域处于世界领先的位置，正在积极向海外扩张。欧洲虽然前几年受各种因素的影响发展缓慢，但是2003年以来的发展速度已经明显加快，有可能重新获得世界领先的位置。美国在移动增值领域的发展仍然比较缓慢。中国拥有世界上最庞大的移动电话用户数量，由于短信服务的带动，移动增值产业也处于高速增长发展期。

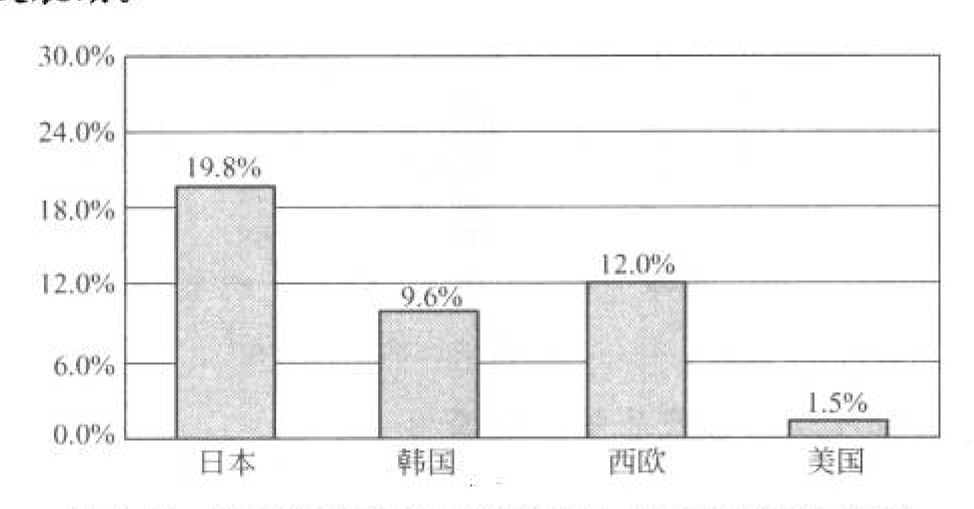


图 8-16 2003年移动用户增值服务ARPU值所占比例

3. 中国移动通信与移动增值服务市场发展状况

(1) 中国移动通信市场发展规模与预测

截至2003年底，中国移动电话用户的数量已经达到了2.6869亿人，20.92部/百人，增幅达到了30%，并且已经成为全球最大的移动电话市场。在2003年全球新增的移动用户中，有四分之一多来自中国。2004年一季度，全国移动电话用户又新增了2169.2万户，全国移动用户数已达到2.9030亿户。根据信息产业部数据，2004年，中国计划新增移动电话用户5200万户，移动电话普及率达到24.5%。到2006年达到4.41亿人，年平均增长率仍然将超过18%(见图8-17)。移动电话用户的庞大规模，为以短信为代表的移动增值服务的发展提供了良好的市场基础。

从移动通信业的运营收入来看，2002年移动通信行业总收入为2155亿元，2003年

[1] CP：Content Provider 内容提供商，内容的获取、分类、整理、加工、包装，是移动增值服务应用产品形成的基础。

[2] SP：Service Provider 服务提供商，专注于提供独立于具体网络的业务。

[3] MNO：Mobile Network Operator 移动运营商，确保移动传输网络的维护和运营，包括移动网络建设运营维护、运营平台建设运营维护、增值服务总体推广、计费、服务等。

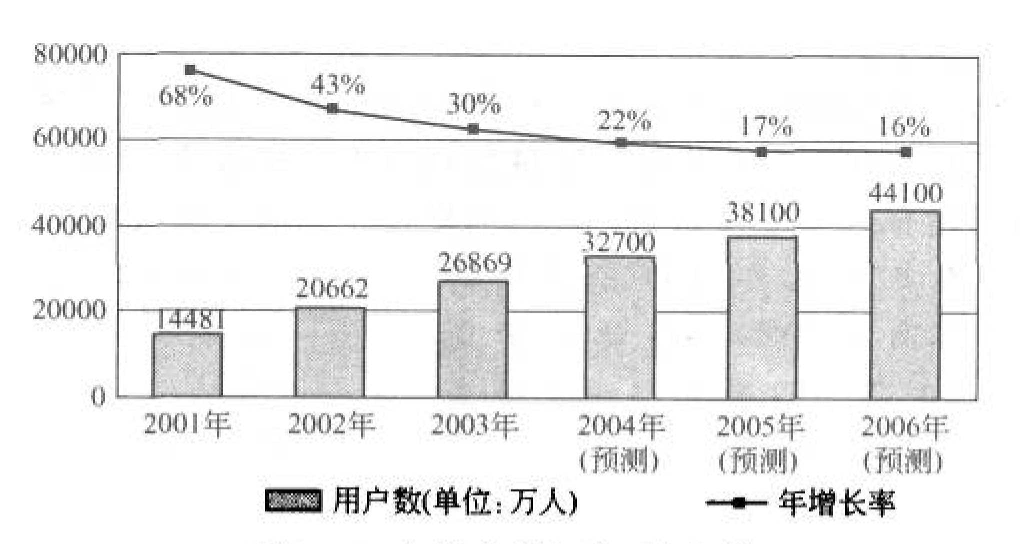


图 8-17　中国移动电话用户规模

增长了13%，达到了2425亿元。2004年移动通信业运营收入将达到2716亿元，并将保持12%左右的年平均增长速度。预计到2006年，移动通信业运营收入将达到3468亿元的规模，到2010年，移动通信业运营收入将突破5000亿元（见图8-18）。

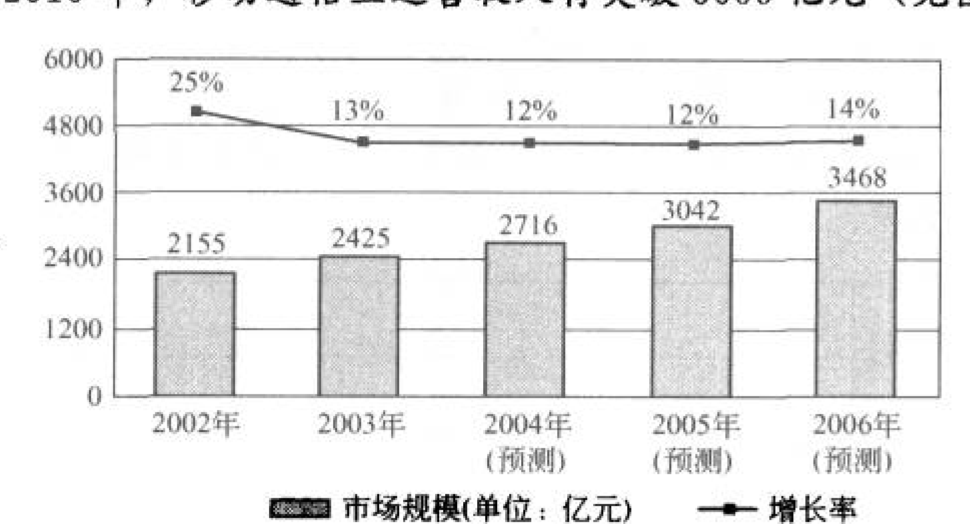


图 8-18　中国移动通信市场规模

（2）中国整体移动增值市场发展规模与预测

移动增值业务的用户不断增长，目前约80%的手机用户使用移动增值业务。移动增值业务收入增长水平超过了其他电信业务的增长水平。数据表明，2001年中国移动增值业务的市场规模为19.8亿元人民币，2002年增加最快，增长了328%，达到93.6亿元人民币的市场规模。2003年移动增值业务市场达到233.2亿，2004年，移动增值业务的收入将达到385.4亿元人民币规模，2006年为732.8亿元人民币，增长逐渐趋缓（见图8-19）。中国整体移动增值市场（包括SP移动增值市场和用户端到端数据发送市场）在移动通信市场所占比例也逐年提高（见图8-20）。

2002年，SP移动增值服务市场基本上就是短信市场，当年市场规模为17亿元。2003年，在短信市场飞速增长的同时，2.5G增值服务市场也开始启动，当年SP增值服务市场总规模为44.3亿元。预计2004年将进一步增长到84亿元的规模。到2005年，预计SP增值服务市场总规模将达到123.5亿元，其中短信为55亿元，WAP为11.5亿元，彩信为18亿元，无线游戏为12亿元，IVR市场为27亿元（见图8-21）。

二、短信市场发展

1. 中国SP短信市场发展概述

从中国移动在2000年5月17日正式开通了SMS服务以来，手机用户有了除了语音以外的其他交流方式。相对于语音业务的资费而言，SMS要便宜，而且有时候比语音有优越性，SMS的单向收费仅仅是0.1元，而语音是双向的0.8元（指早年的标准的

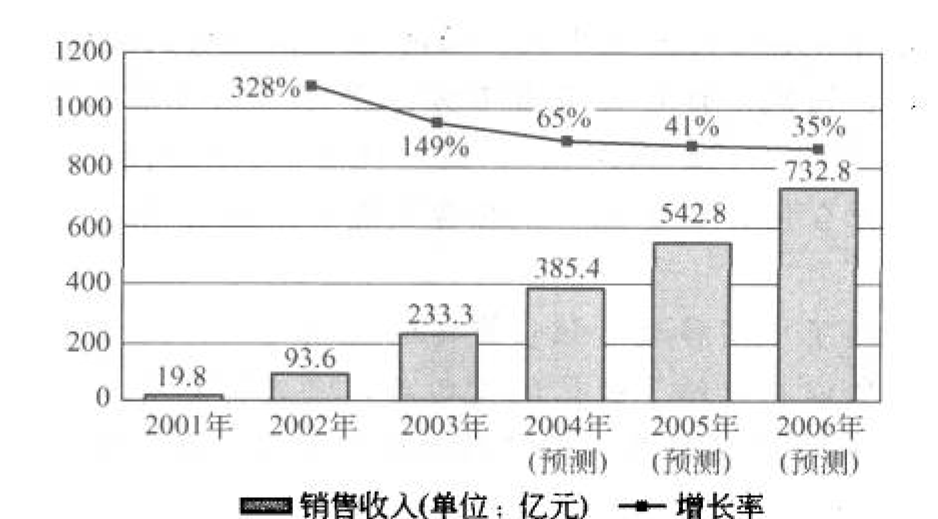


图 8-19　中国整体移动增值业务市场规模

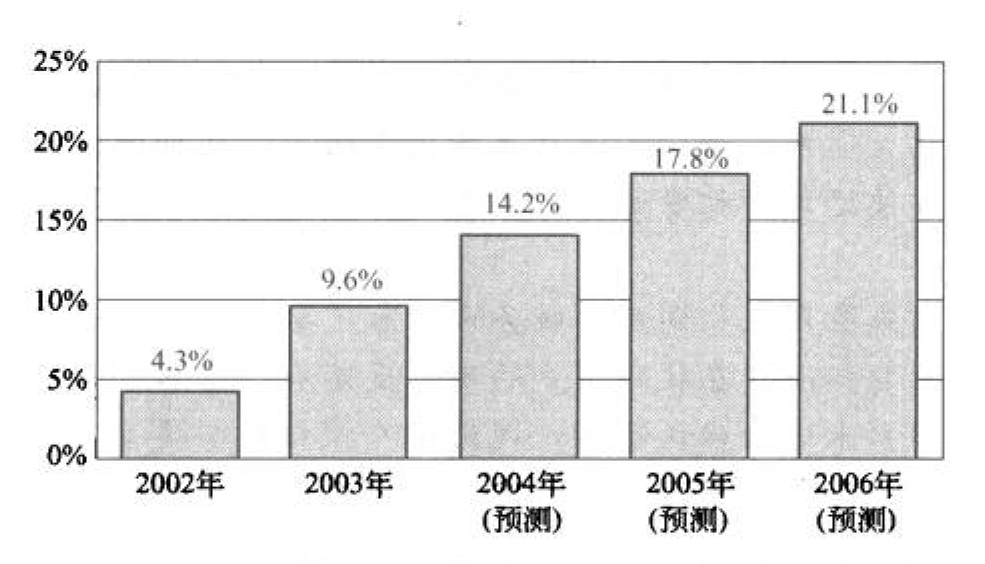
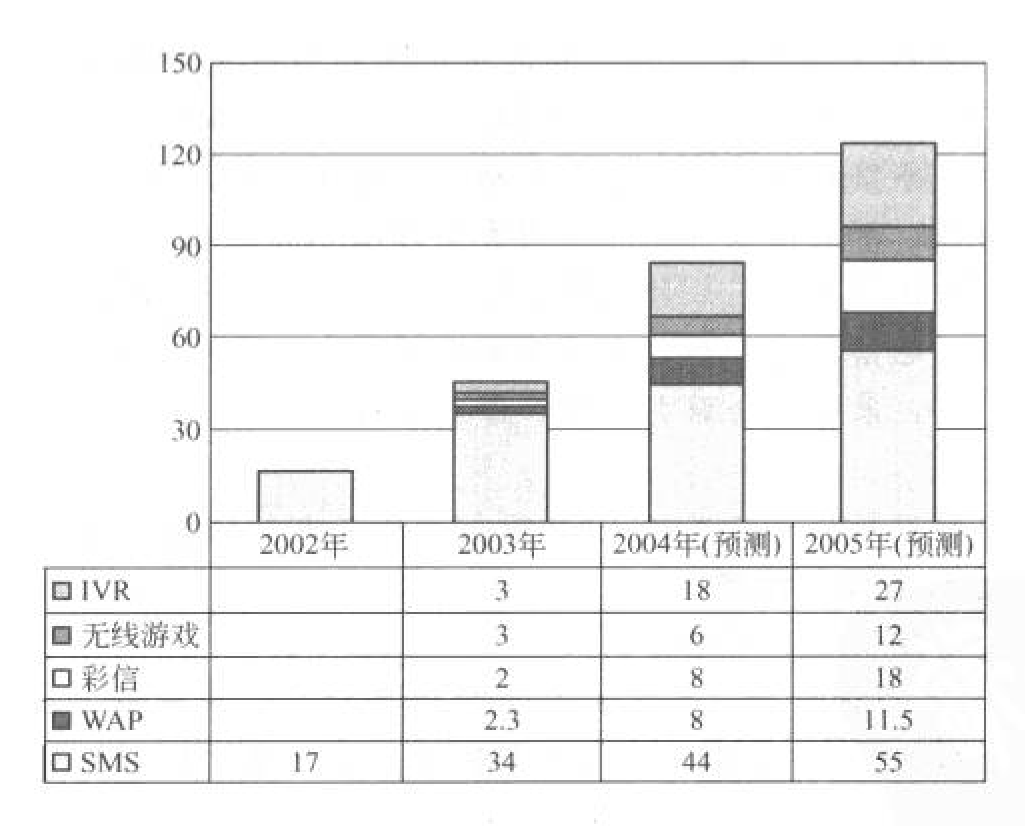


图 8-20　中国整体移动增值市场在移动通信市场所占比例



	2002年	2003年	2004年(预测)	2005年(预测)
IVR		3	18	27
无线游戏		3	6	12
彩信		2	8	18
WAP		2.3	8	11.5
SMS	17	34	44	55

图 8-21　中国 SP 增值服务市场整体规模

收费模式)。SMS 的操作不复杂，简单易学。2001 年 5 月 17 日，中国移动的神州行也开放了短信服务，更加扩大了短信的人群。

这个时候移动梦网计划浮出水面，即：中国移动采取了和服务提供商 SP 分账，这样让服务商看到了实际的现金收入，从而刺激 SP 共同开发无线增值市场。在短短的几年之内，短信市场出现了暴发式的成长。据不完全统计，到 2003 年年底，各类短信 SP 的数量超过了 1000 家，市场异常火爆。手机短信市场也成为中国网络公司的金矿，并

造就了NASDAQ中国网络股的一飞冲天。而随着短信市场的超常规增长，竞争日趋激烈，各种擦边球内容、违规欺诈行为层出不穷，严重影响了短信市场的长期健康发展。2003年7月，中国移动叫停“短信同盟”。最后规定，只有拥有ICP证的网站才能通过与门户网站签订大客户合同，享受短信代收费服务，这标志着对短信市场的清理整顿正式开始。

短信同盟风波激起了中国移动对短信市场的整顿之心，而它的举措似乎比人们料想的更为坚决和激进，所以在冻结了短信同盟之后，它又将目标对准了非短信业务的代收费服务上。2003年3月，中国移动发布“移动梦网创业计划”新的SP合同文本，其中对于各SP作出了一项强硬的规定：“禁止利用移动梦网短信系统开展纯代收费类服务”，这意味着邮箱使用费、网络游戏等纯代收费再也无法用手机方式支付了。

进入2004年，对短信行业的规范进一步深入。信息产业部于2004年5月份发布了《关于规范短信息服务有关问题的通知》（以下简称《通知》），特别针对短信息各项服务进行了严格规范。该《通知》结合了当时市场热点问题，在市场准入、业务宣传、订制申请、服务提供、方便退订、收费透明化、处理投诉、违规处罚等多个环节，都进行了具体要求。

其中，规定信息服务商在收到用户服务申请后，要向用户发送确认信息，且请求确认信息中必须包括收费标准，在收到用户的确认反馈后，信息服务商才能向用户提供服务并相应计费。若用户未进行确认反馈，视为用户撤销服务要求。此外，《通知》严格要求所有类型的短信业务都必须进行资费宣传，在业务宣传的过程中要求加上类似“××元/条”、“××元/月”的字样，做到让老百姓“明明白白消费”。同时，在代收费的问题上，用户也有权知道被代收费的详情，知道是为使用哪项服务付费，并且可以向移动运营企业索要包含具体信息服务类别和发送时间等信息的详细清单。如果想取消服务，即将开通的“0000”、“00000”也可让短信退订的主动权随时掌握在用户手中。同时，当用户对短信服务信息费有异议时，移动通信企业和信息服务商中的投诉受理方应对用户进行先行赔付，待明确责任方后，由责任方承担相应经济责任。一旦发现“拒绝提供收费清单、恶意误导用户、欺诈经营、传播国家明令禁止信息”等违规问题，视具体违规情节，根据《电信条例》和信息产业部各项规定，参照罚则的上限，在法律和政策允许的弹性限度内，采取责令赔礼道歉、警告、经济处罚、停业整顿甚至吊销经营许可等处罚。

随着整个行业的不断规范与整顿，SP短信市场将更加健康的发展。

2. 短信市场发展规模与预测

（1）移动运营商短信发送总量分析

根据2004年5月中国移动（香港）公布的运营数据，中国移动的短信发送量实现了持续快速增长。从2002年4季度133亿条的季度发送量，增长到2004年1季度324亿条的总发送量，季度平均环比增长率超过了15%（见图8-22）。

从几年来整个短信市场的发展情况来看，增长也是极为迅猛。根据中国移动和中国联通的数据，2001年，中国短信发送总量仅为190亿条。而经过了连续两年374%和144%的高速增长，到2003年，短信发送总量一举突破2000亿条大关，达到了2200亿条，显示出中国移动增值服务市场的巨大潜力。随着手机用户的不断增长，预计未来短信发送总量仍将保持稳定的增长。2004年短信发送总量将增长30%，达到2900亿条的规模（见图8-23）。

（2）SP短信市场规模及预测

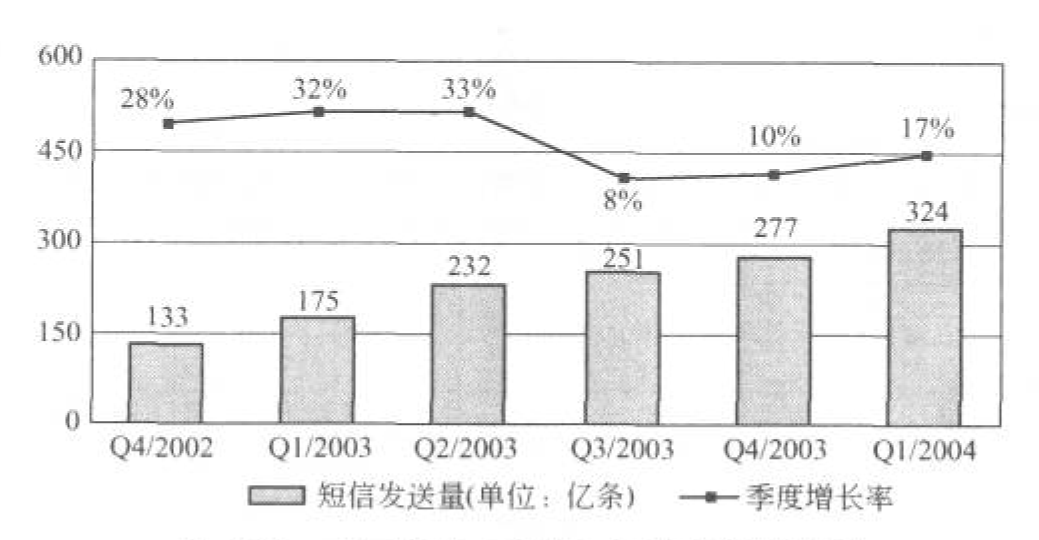


图 8-22　中国移动（香港）短信发送量数据

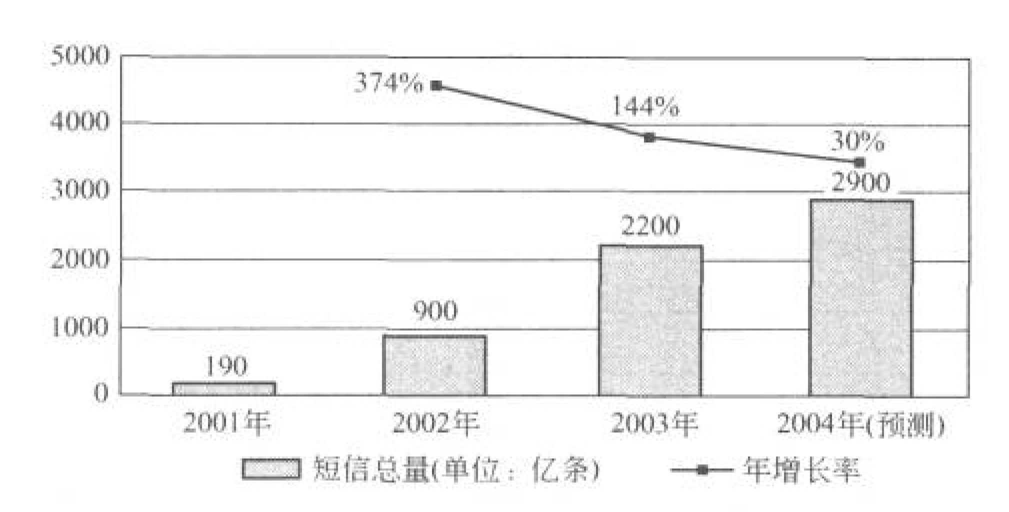


图 8-23　2001～2004 年中国短信发送总量

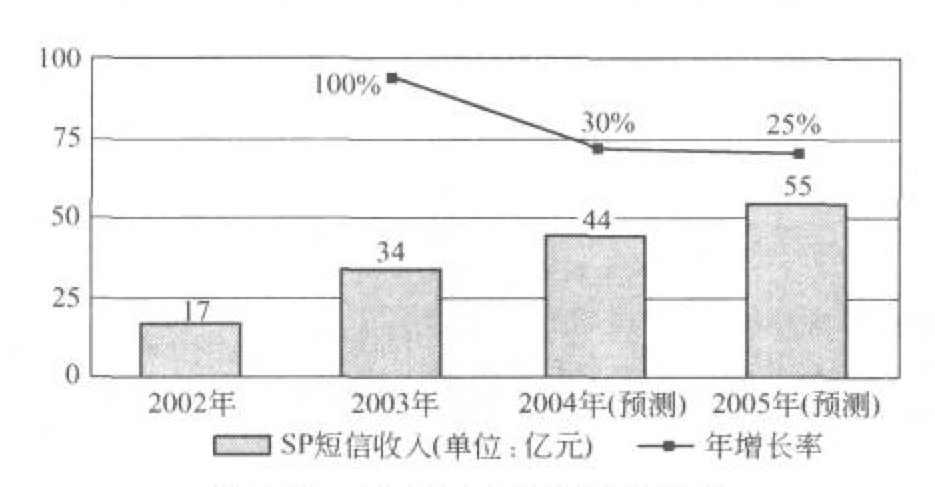


图 8-24　SP 短信市场规模及预测

2002 年，SP 短信分成收入市场规模约 17 亿元。2003 年，SP 短信市场蓬勃发展，整个市场规模翻了一番，达到了 34 亿元的规模。进入 2004 年，随着中国移动、信息产业部的一系列 SP 短信市场整顿、规范政策的出台，以及短信市场竞争日益激烈、部分短信产品老化的不利环境下，预计 SP 短信市场增长幅度将开始放缓。2004 年 SP 短信市场规模增长速度将下降到 30%，SP 短信市场规模约为 44 亿元。2005 年 SP 短信市场规模将进一步增长 25%，达到 55 亿元的规模（见图 8-24）。

（3）短信 SP 市场份额分析

在 2003 年的 SP 短信市场上，腾讯与四大门户网站占据着垄断的位置。其中，腾讯、新浪为排名前 2 位的短信 SP，市场份额遥遥领先。另外三个门户网站——TOM、搜狐、网易则列在后面，排名第 3 至第

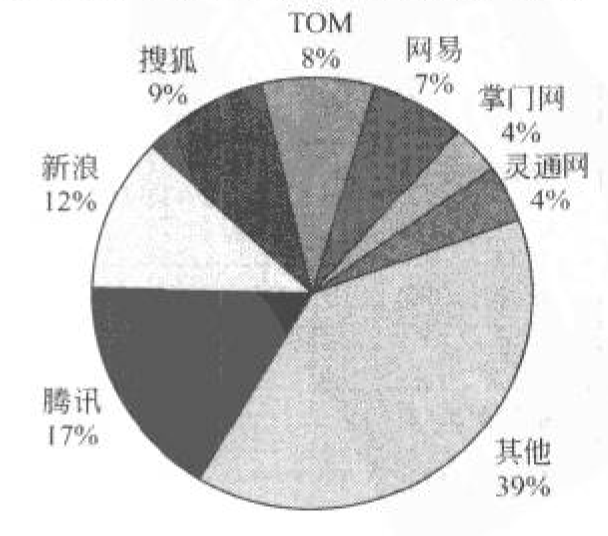


图 8-25　2003 年短信 SP 市场份额

5 名。之后的排行榜上，则是包括掌门网、灵通网在内的一批业内领先的专业 SP（见图 8-25）。其中主要短信服务网站业务内容横向评测比较如表 8-8 所示。

表 8-8 2003 年主要短信服务网站业务内容横向评测比较表

网站	腾讯 QQ	网易	TOM	搜狐	新浪
短信月均收入/万元	4500	2200～2500	4000～5000	3500～4000	6500～7000
日平均页面浏览量	不详	3.4 亿人次	不详	1.69 亿人次	1.3 亿人次
网站中短消息最受欢迎的种类	非常 QQ 男女	图片铃声，非常男女	基本上各个服务种类都持平	图片铃声，交友类	新闻类，订阅类
是否开通彩信服务	√	√	√	√	√
自写短信					
传情短语	√	√	√	√	√
定时发送	×	√	×	×	√
免提短信	√	√	√	√	√
动感短信	√	√	√	√	√
免提动感短信	√	√	×	√	×
手机图片					
图片 DIY	×	√	×	√	×
手机铃声					
铃声 DIY	×	√	×	√	×
订阅服务					
新闻时事	包括国内、国际、体育、IT、科技、社会、财经等新闻	头条新闻、国内新闻、国际新闻、社会新闻、科技新闻、娱乐新闻、热点新闻追踪、综合新闻	焦点新闻、体育社会、明星劲爆	焦点新闻、社会新闻、娱乐新闻、花边新闻、科技新闻、病毒预警雷达	头条新闻、财经新闻、科技新闻等 7 类
体育资讯	非常好	好	√	√	√
生活教育	×	√	√	√	√
财经资讯	√	√	√	√	√
天气预报	√	√	√	√	√
特色服务					
精品服务类	非常 QQ 男女，QQ 蜜语，QQ 语音	包月短信，生日专区，互动点播，LOGO 铃声	包月短信	魔法宝贝（可以保存聊天记录），激情公社，集团短信	美丽短信，白领丽人，三九健康
游戏互动类	√	√	√	√	√
短信点歌	×	√	√	×	×
邮件提醒	×	√	√	×	√
手机点播	×	√	√	√	√

三、CM公司短信业务发展状况

1. 公司SMS（短信）业务简介

（1）业务定义

短信息服务（SMS），是通过移动网实现短信息收发的服务，最初是GSM网络的附带功能，目前CDMA、PAS、PSTN均已实现此项功能。SP的SMS业务是指通过短信息方式将SP的服务提供给用户。

2004年基于移动网的SMS每条支持的字节数不超过140个字节。由于SMS服务的使用门槛极低，几乎所有手机都可以支持，SMS在全球获得了飞速发展，成为移动网最为成功的数据应用业务。2000年11月中国移动推出以短信为基础的移动梦网并获得巨大成功，2001年7月中国联通推出联通在线，发展迅猛。

SMS以文本短信息为主，因手机的不同可以支持简单的铃声、图片。

（2）业务定位与市场描述

由于移动增值服务产业主要由内容提供商（CP）、服务提供商（SP）、移动运营商（MNO）、设备制造商（EP）和终端制造商（TP）5个环节组成。CM公司短信增值业务根据公司自身的资源、背景及公司整体业务方向，将公司短信业务定位为服务提供商——SP。

服务提供商（SP）专注于提供独立于具体网络的业务，负责将内容提供商提供和开发的应用进行包装和推广，使用户可以获得各种需要的应用服务，并向不同的客户群提供特色业务，进一步细分用户市场。最终用户是通过移动运营商从服务提供商处获得各种应用服务，服务提供商是直接面向用户的环节。

因此，公司短信业务定位为基于个人通信数据增值服务的应用服务提供商和平台提供商。

① 应用服务提供商。与已有网站功能结合，并积极发展基于无线的新应用，为目标用户提供以功能服务为主的SMS应用服务。

② 平台提供商。在与各运营商建立良好业务、技术接口的基础上，积极寻找合作伙伴共同为目标用户提供SMS服务。

2. SP运营商合作模式

（1）合作模式比较

SP是中国移动、中国联通等运营商的合作伙伴，不管是移动梦网还是联通在线都是在类似合作模式下推出的，如表8-9所示。

表8-9 运营商合作模式比较表

运营商	服务定价构成		代收手续费（应收）	SP收益	结算时间
	信息费	通信成本费（不均衡）			
中国移动	*	每条0.05～0.08元	15%	销售总额×85%－不均衡通信费	计费月结束后一个月以内
中国联通	*	每条0.05元	12%	（信息费总额×88%－不均衡通信费）×协定分成比例	计费月结束后两个月左右

注：中国联通扣除12%坏账准备；不均衡通信费[1]指运营商向SP收取的通信费。用户给SP发送短信息时为SP带来一定数量的上行信息条数，那么SP下行信息条数减去上行信息条数再乘以通信成本费称之为不均衡通信费。如中国移动向SP收取的不均衡通信费＝(SP下行条数－SP上行条数)×0.08元。

[1] 引自中国移动通信（集团）公司，《SP管理办法短信分册》，2003年3月。

(2) 运营商接入策略和布网原则

梦网初期服务提供商与运营商合作中有如下两种接入方式。

① 全网接入[1]，简单地说就是一点接入、服务全网，指SP与运营商的某一个地方分支机构合作接入后，可以为该运营商覆盖地区的所有用户提供该运营商许可的所有服务。

② 本地接入[2]，简单地说就是一点接入、服务本地，指SP与运营商的一个地方分支机构合作接入后，只能为该分支机构覆盖地区的用户提供该分支机构许可的所有服务。

目前中国移动已经停止全网短信SP的接入，全部进行地方接入。

接入原则包括如下两点。

① 全网接入唯一原则。合作运营商如中国移动、中国联通明确要求，一家SP只能选择一个地方运营商作为全网接入地开通全网服务。

② 不重复覆盖原则。SP全网接入的同时存在本地接入的情况下，SP通过全网接入地发送的信息不得重复覆盖到本地接入的地方。

3. 市场与竞争

(1) 市场的总体特征

市场的总体特征如下。

① 市场阶段上，短信业务已经度过萌芽阶段及快速增长阶段，进入调整阶段。

② 业务发展水平上，运营商之间差距很大，同一运营商内部不同地区差距也很大；总体上中国移动好于中国联通，中国联通好于中国电信。

③ 合作SP方面数量迅速增长，移动梦网由最初的12家SP发展为1000多家。

④ 服务品种增长很快，一方面服务同质性明显，另一方面服务创新层出不穷，展示出SMS服务的迷乱和生命力。

⑤ 从市场趋势上来看，运营商是短信服务的主导，运营商重视个人通信服务中的多样化数据增值服务，竞争也更为激烈。

(2) 竞争对手

目前与中国移动合作的SP有1000多家，SP有多种来源，包括网站、无线技术服务公司、电信相关服务公司、传统公司和新兴公司，如表8-10所示。

表8-10　SMS服务提供商（SP）分析表

来源		优势	劣势	代表SP
网站	门户网站	用户群数量大；用户流量大；有内容制作经验；与短信结合的服务多；网上推广能力强	服务一般繁杂；特色精品服务少	新浪、搜狐、网易、Tom
	专业网站	忠实用户比例高；服务更专业		腾讯、和讯
无线技术服务公司		技术上有优势；对无线服务了解深入	原有用户少；服务创新能力强	掌门网、华动飞天、清华深讯、掌中万维
电信相关服务公司	声讯	有电信服务经验；有电信资源	利用联盟网站进行网上推广	鸿联95
传统公司		有用户	真正应用少	神州数码、方正科技
新兴公司		有特色服务；定位准确	没有品牌；推广投入大	西岸网讯

[1] 引自中国移动通信（集团）公司，《SP管理办法短信分册》，2003年3月。

[2] 引自中国移动通信（集团）公司，《SP管理办法短信分册》，2003年3月。

门户网站SP如下。

① 第一阵营：新浪、搜狐、TOM等。月发送量2000万条以上，月收入1000万元以上。

② 第二阵营：网易、263，月发送量在500万条以上，月收入500万元以上。

③ 第三阵营：中华网等，月发送量在100万条以上，月收入100万元以下。

4. 短信业务整体发展策略

短信业务整体发展策略如下。

① 服务理念。依托公司的电信资源和丰富的运维经验，提供“安全、稳定、快速”的SMS服务。

② 产品策略。依托公司已有应用基础，重点发展已有应用的SMS服务，在此基础上发展，采用独立、合作方式积极发展新应用。

③ 合作策略。重点发展有一定用户基础的功能应用、及时信息源合作伙伴。

④ 市场策略。根据具体应用，分别制订，其中针对冲动消费的有奖销售活动将成为主要形式。

5. 业务结构设计

（1）业务总体结构设计

SMS业务按照业务属性可以分为应用服务和平台服务两种（如表8-11所示）。

① 应用服务。直接面对个人用户提供SMS服务。SP的角色是应用服务提供商，侧重于应用层面，分为功能服务和信息服务两大类，包括S1～S5共5个业务小类。

② 平台服务。利用自己的SMS平台为非个人用户提供服务。SP的角色是平台服务提供商，侧重于平台层面，相当于一个小运营商或虚拟运营商。SMS平台具有以下功能：实现短信收发功能和小额支付。具体分为企业服务和代收费服务，包括S6～S7共2个业务小类。

表8-11 SMS业务结构表

业务	业务属性	业务大类	业务小类	小类编号	典型产品
SMS	应用服务	功能服务	网上收发短信息服务	S1	自编短信
			与互联网功能性服务(WEB服务)结合的服务	S2	邮件通知、短信交友社区
			完全基于SMS的应用服务（与WEB服务无关）	S3	短信游戏聊天
		信息服务	内容实时更新的服务	S4	天气预报、彩票、股票
			内容不需要实时更新的服务	S5	图片、铃声
	平台服务	企业服务	企业租用服务	S6	企业管理应用、客服应用
		代收费服务	小额支付	S7	收费邮箱、跳蚤市场

（2）业务介绍

其具体业务介绍如下。

① 功能服务。指SMS与互联网相结合及完全基于SMS的功能性服务。包括网上收发短信、邮件通知、短信游戏、个人信息助理、短信交友社区、短信游戏等。

网上收发短信服务体现了SMS最基本的通信功能，服务黏性大，单条利润较低，总体收入不高但可以增加业务总体流量。各SP均有此项功能，应用有短信邮差、言语

传情、新闻摘要等。市场总体规模约 10 万元/月。

与互联网功能性服务（WEB 服务）结合的服务有效将原有互联网功能性服务的用户转化为 SMS 用户，为原有服务提供附加功能和增值功能，此项业务的本质是为原有的互联网功能服务增加了即时通信功能。目前结合的应用主要有聊天、BBS、网络社区，最为成功的是腾讯的移动 QQ。目前市场规模 5000～8000 万元/月。

完全基于 SMS 的应用服务（与 WEB 服务无关）互动性强，面对的是熟练操作短信的用户，目前这部分用户正在青少年中快速增长。产品生命周期短，一般 3～6 个月，产品需快速更新，适于与 CP 合作发展。目前各大 SP 纷纷关注此项业务，已经成为热点。服务以短信游戏、竞猜为代表。目前市场规模 3000 万元/月。

② 信息服务。指通过 SMS 提供内容信息的服务。包括天气预报、新闻、彩票中奖信息等。

内容实时更新的服务的价值在于及时、准确、实用的内容，用户量大，用户流失率较低，是大多数 SP 的服务重点和主要收入之一。这类服务同质性强，服务的品质取决于信息源。SP 中大多数是 ICP，此项业务是大家都了解和擅长的，也是初期最受各 SP 重视的，因此整体上发展的最为成熟，尤其是以内容见长的新浪、搜狐的出色发挥为代表。目前市场总体规模为 1000 万元/月。

内容不需要实时更新的服务以娱乐性服务为核心，用户群体大，收益高。信息入库后不需实时更新，对素材质量要求高。市场总体规模 1000 万元/月。

③ 企业服务。为企业提供 SMS 平台，实现企业与其用户之间收发短信息。针对这类服务企业无普遍需求，对平台稳定性、发送效率要求高。各大 SP 都推出集团服务，目前看收效甚微，需要大集团客户资源。市场总体规模估计 100 万元以下/月。

④ 代收费服务。利用与运营商的合作关系，利用运营商的支付体系为 SP 或 SP 以外的业务收取费用。

(3) SMS 平台与四类服务

功能服务、信息服务、企业服务和代收费服务是 SMS 平台之上的并列的 4 类服务（见图 8-26）。功能服务和信息服务是面对个人用户提供的服务，企业服务和代收费服务是面对企业用户提供的服务。SMS 平台是建立在与运营商紧密合作基础上的业务平台和网络技术平台，是 4 类服务的应用基础，是提供短信息业务的重中之重。功能服务与公司发展战略一致，是 SMS 的重点，是长远利益所在。信息服务是既得利益，用以扩大短信的影响和提高短期收入。企业服务和代收费服务是在 SMS 平台相对成熟阶段推出的服务，是 SMS 业务扩大规模和收入的主要途径。公司短信业务核心竞争力在于 SMS 功能和平台服务。

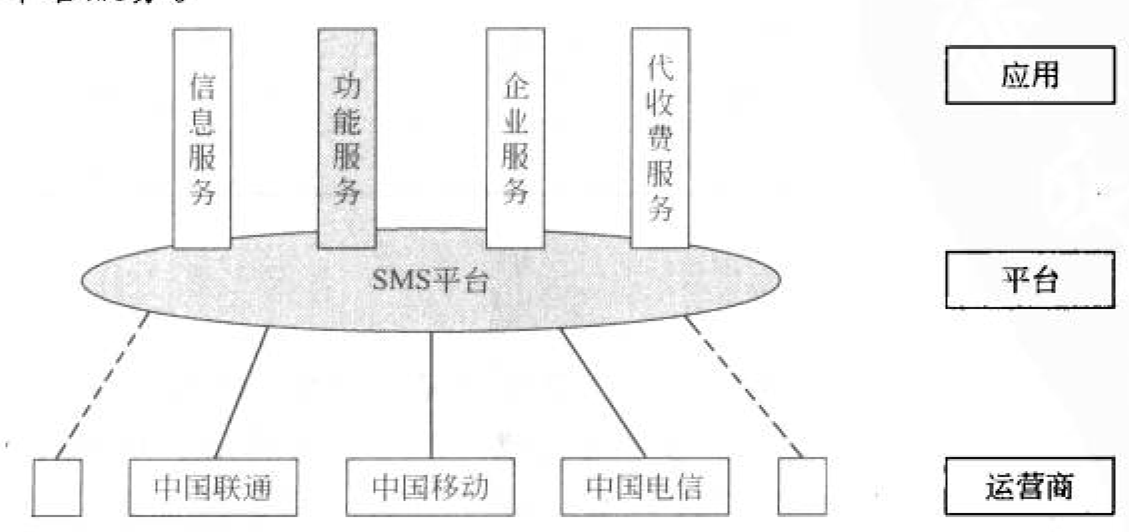


图 8-26　SMS 平台与 4 类服务的业务关系

四、CM公司的市场营销策略

1. 目标市场

对短信产品来说，公司的用户群为手机用户，目标市场为娱乐应用群体。这部分人的年龄段在16～25岁之间，地理位置集中于城市等经济发达地区。其中，手机用户中的网站用户是公司努力开发的重点顾客。这部分顾客的购买决策标准如表8-12所示。

表8-12　顾客的购买决策标准

产品的创新程度	鉴于短信产品的同质化趋势，要求产品不断推陈出新，要做有自己特色的大众化产品
产品的娱乐性	用户使用短信产品的目的多集中在娱乐性和方便性
产品的易用性/实用性	是否易于使用对留住用户来讲十分重要。操作难度将会降低成功定制服务的用户比率。使用的方便/简捷是设计业务时需要特别注意的
服务	服务是否让用户满意。包括信息的质量、产品的技术完善程度、客户服务是否完备、用户使用是否方便等
价格	价格遵循市场化规律。对特殊产品可以追求高价位高利润的定价策略。对推广期产品可以实行优惠或赠送的定价策略

2. 产品策略

公司的产品策略可以概括为：努力发展重点产品，以重点产品带动收入，形成核心竞争力。

（1）确定重点服务的标准

重点服务的标准如下。

① 与SMS结合后前景广阔的业务。

② 短期内带来主要收入的业务。

③ 能够培养忠实用户的业务。

（2）重点产品

根据前述SP收入成分分析及短信产品的横向类比，确立公司的重点产品为短信交友社区、短信游戏（大富翁等）、图片铃声、基础信息服务（天气预报、时尚娱乐等）（见表8-13）。

表8-13　短信业务分类与CM公司现有业务对照表

业务属性	业务大类	小类编号	业务小类	现有产品	确定的重点产品
应用服务	功能服务	S1	网上发短信息服务	自编短信、新闻摘要	自编短信
		S2	与互联网功能性服务（WEB服务）结合的服务	邮件通知、短信交友	短信交友社区
		S3	完全基于SMS的应用服务（与WEB服务无关）	短信游戏	短信大富翁游戏
	信息服务	S4	内容实时更新的服务	天气预报、彩票、股票、外汇、新闻、体育赛况、病毒预警	天气预报、彩票、股票
		S5	内容不需要实时更新的服务	图片、铃声、千年虫语、幽默笑话、每日运程	图片、铃声
平台服务	企业服务	S6	企业租用服务	—	—

（3）发展策略

① 自编短信：提高服务质量，增大用户黏性，促使用户使用其他的短信服务；寻

求与其他应用服务的有效结合，服务于其他应用。

② 短信交友：大力发展，进一步开发SMS与网络社区的应用，充分利用短信的交互性和即时性的特点；开发SMS与聊天的结合产品。

③ 短信游戏：积极尝试新产品；与SMS应用服务商（CP）合作分成。

④ 内容实时更新的服务：不作为重点业务发展；寻求自动更新的信息源，保证服务品质；避免陷入内容编辑工作中，抓住几项重点的基础信息服务；寻找CP提供信息内容。

⑤ 内容不需要实时更新的服务：突出娱乐服务，增大趣味性；多媒体是发展趋势，努力发展图片、铃声业务。

⑥ 企业租用服务：在SMS平台和管理系统完善后，考虑实施；以个别行业为目标，寻找真正有需求的企业。

3. 价格策略

短信服务绝对价格普遍不高，用户对价位差别不太敏感，同时运营商的通信成本和代收手续费使得大多数产品的降价空间不大，价格战不是SP竞争的有力手段，竞争更多地集中在服务质量和服务创新上。

短信产品销售中最为关键是定价，用户对每条0.50元以下的信息不敏感，考虑到由于定价中包含运营商的通信成本和代收手续费，既能保证收益又能让用户接受的价位是较合理的价位。

定价原则，在运营商政策允许的范围内坚持中-中高定价。按条服务0.2～0.5元/条，包月服务5～10元/月推行。以包月的定价方式为主，因为此种计费最为成熟，企业可以控制。

4. 营销渠道

由于公司刚开始做移动增值业务，没有固有的用户资源，决定了CM公司的促销需要依赖多种媒体进行。

（1）线上销售

目前SMS的用户主要来源于网站，网站是SMS业务的主要销售渠道和推广手段，现阶段SMS业务是依赖于网站生存发展的。从国内SMS业务来看，SMS对网站的依赖是SMS发展的必然。网站是教育引导用户使用的最好媒介，是直接面对用户的地方，也是用户最为集中的地方。SMS初期的业务更多的是出于在线使用设计的。网站为SMS提供更多的流量，为SMS服务提供更多更有效地展示空间和展示方式。网站广告销售方式已经证明是利润最大化的销售方式。因此，利用网络进行销售是销售工作的重点。

（2）线下销售

在传统的媒体渠道上，主要以合作推广方式为主，进行部分广告的投入。发展与平面媒体（如报刊）、电视媒体的合作销售模式，充分利用传统媒体进行销售，占据手机用户中非网络用户部分的市场。在有代表性的地方强势传统媒体如北京青年报、京华时报等，集中进行重点产品的广告投放。

（3）运营商合作销售

SMS平台是建立在与运营商紧密合作基础上的业务和技术平台，与运营商的合作是整个SMS业务存在的基础。运营商SMS业务合作的框架协议由集团公司统一制订，具体操作由各个地方运营商掌握。与运营商的合作从覆盖范围上分为全网覆盖和本地覆盖，从合作类型上分为紧密型合作、半紧密型合作和松散型合作。目前中国移动已经将

移动梦网中心撤销，由卓越公司进行SP的接入，并将合作下放到中国移动的各省级分公司。新的接入平台——MISC平台使用后，用户定制关系已经全部在中国移动完成。CM公司注意加强与运营商总公司SMS业务决策机构的关系，及时准确把握运营商动态，并且利用分公司，密切与地方运营商的业务往来，获得最新业务动向，保证业务申批的顺畅，了解最新技术动向。

由于移动通信自身所具有的可移动性、无时空限制性、专属性、安全性和时尚性的特点，再加上基于这些特点之上的短消息、游戏、支付、定位、办公等丰富多彩的应用服务，并与互联网服务相结合，为广大用户带来更方便、更灵活的通信服务，为企业带来了无限商机，使得移动增值服务成为欣欣向荣的朝阳行业。如何在崭新的商业模式和日趋激烈的市场竞争环境下发展短信业务？在CM公司SP的业务定位下，通过对SMS短信产品的业务分析，CM公司确定了重点产品重点发展的策略，以及以自主的功能应用、平台应用为长远发展重点的原则，并制定了以线上推广、网站销售为主的市场营销策略。经过半年多的实践，CM公司SMS业务开展初见成效，收入见表8-14。

表8-14 CM公司短信产品收入 单位：元

收入预测	周期	短信交友社区产品	信息产品	游戏产品	合计
200×年7月	开发期	—	—	—	—
200×年8月	开发期	—	—	—	—
200×年9月	开发期	—	—	—	—
200×年10月	推广期	12308.23	29.28		12337.51
200×年11月	推广期	61948.27	705.28		62653.55
200×年12月	推广期	141511.49	1217.44	24.53	142753.46
200×r=+1年1月	增长期	212855.58	18072.56	330.82	231258.96
200×r=+1年2月	增长期	272867.08	74203.53	6024.97	353095.58
200×r=+1年3月	维持期	272900.08	74198.05	5614.51	352712.64
200×r=+1年4月	维持期	274021.08	75333.13	14840.71	364194.92

案例8-3附录

附表1 某SP前10位业务收入排序（E-mail产品除外）

某SP前10位业务收入	产品项目	月收入/万元	重要性
短信交友类	短信交友社区	132	重点
游戏类	大富翁短信游戏	35.5	合作
	情人节短信游戏	16.5	
	侠客岛短信游戏	9.5	
	新传奇短信游戏	5.2	
网站社区类	缘分天空	14	普通
信息类	热门信息	36	有选择的重点发展
	娱乐休闲信息	4.6	
	网言网语	3.8	
	天气预报	2	

注：表中数据来源于某SP月短信实际收入，供参考。

附表 2　某 SP 重点业务结构表

业务	业务属性	业务大类	业务小类	小类编号	重点产品
SMS	应用服务	功能服务	网上收发短信息服务	S1	
			与互联网功能性服务(WEB 服务)结合的服务	S2	Chat、短信交友社区
			完全基于 SMS 的应用服务（与 WEB 服务无关）	S3	短信游戏
		信息服务	内容实时更新的服务	S4	天气预报、彩票、股票
			内容不需要实时更新的服务	S5	热门信息、图片、铃声
	平台服务	企业服务	企业租用服务	S6	

附表 3　某 SP 短信业务月收入成分分析

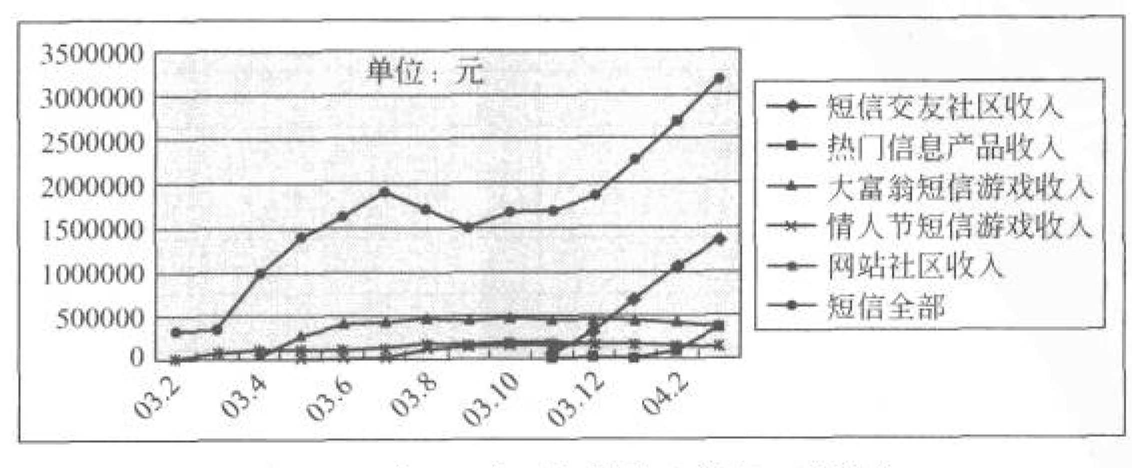
某 SP 短信全部业务月收入合计	315 万元
前 10 位选择业务收入合计	260 万元
前 10 位选择业务收入占全部业务收入比例	83%

附表 4　某 SP 日网络广告销售数据

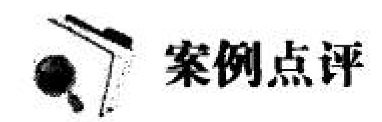
产　　品	网站渠道注册数	全部注册数	网站销售比例
缘分星空交友社区	938	1844	50.87%
情人节短信游戏	782	1650	47.39%
超级搞笑信息服务	60	116	51.72%
成长的秘密信息服务	189	357	52.94%
合计	1969	3967	49.63%

附表 5　某 SP2004 年 2 月重点媒体销售情况

媒　体　名　称	销售情况	
	销售量	比重/%
旅游卫视	5294	13
参考消息	1747	4.5
三湘都市报	2740	6.7
亚洲音乐中心	1877	4.6
体坛周报	4767	11.7



附图 1　某 SP 主要产品收入数据（截取）



案例点评

移动增值服务是在通信技术、计算机技术、互联网技术不断发展融合的基础上，在人们对以信息为基础的各种应用需求快速增长的激励下，在社会信息化水平日益提高的前提下，迅速发展的一种全新的服务方式。移动电话用户的庞大规模，为以短信为代表的移动增值服务的发展提供了良好的市场基础。移动梦网是提供移动增值服务的开放平台，吸引内容服务商提供服务，共同经营数据市场。

案例首先介绍移动增值服务的行业背景和短信业务的发展模式，然后结合CM移动增值业务运营公司短信业务的业务发展实践，从短信业务的特点、业务合作模式、市场竞争、业务结构设计、重点服务策略描述了整体业务发展策略，并重点阐述了CM公司短信业务的市场营销策略。

由于移动通信自身所具有的可移动性、无时空限制性、专属性、安全性和时尚性的特点，再加上基于这些特点之上的短消息、游戏、支付、定位、办公等丰富多彩的应用服务，并与互联网服务相结合，为广大用户带来更方便、更灵活的通信服务，为企业带来了无限商机，使得移动增值服务成为欣欣向荣的朝阳行业。CM公司在SP的业务定位下，通过对SMS短信产品的用户分析、类别分析、收入增长分析，确定了重点产品重点发展的策略和以自主的功能应用、平台应用为长远发展重点的原则，并制定了以线上推广、网站销售为主的市场营销策略。从市场表现来看，该策略给企业带了短信业务的快速发展。

本章参考文献

[1] 陈福．雷士照明：渠道先行——传统制造业10年110倍的成长蓝本．新财富，2009，2：106.

[2] 科特勒．营销管理．第10版．梅汝和译．北京：中国人民大学出版社，2002.

[3] 王晶．分散风险 谨慎一体化．21世纪经济报道，2008，5.

[4] 一凡．2009年中国照明行业发展十大趋势．古镇灯饰报，2009，3.

[5] 陈大同．探寻国产手机发展之路．世界电子元器件．2005，7：34.

[6] 程久龙．中国手机产业历史：全球四成产能存隐忧．21世纪经济报道，2008-11-03.

[7] 符建文．我国手机行业现状与发展研究．合作科技与经济．2005，6：15.

[8] 郭春晓．摩托罗拉、诺基亚、三星手机的定位与营销策略．市场营销案例，2005.7.

[9] 韩小冰．2005年中国手机市场分析与预测．诺盛电信咨询网，2005-12.

[10] 黄仕婷，谢圆圆．我国手机市场的竞争格局及发展策略．财经视点，2006，5.

[11] 黄鸣．谁阻碍了中国品牌成长．机电信息，2007，8：5.

[12] 金恩璟．消费者手机认知调查分析．商业时代：学术评论，2006，1：87.

[13] 李民．浅析国产手机的发展战略．经济论坛，2005，9：64.

[14] 李沫恩．对我国手机生产企业未来发展对策的研究．北方经贸，2004，7：107.

[15] 连晓东．国产手机：十年打造完全自主生态链．中国电子报，2007-8-30（7版）.

[16] 毛欢喜．中国手机市场的四大特征．经济参考报，2004-3-23.

[17] 闫玉阳，周明丽．浅析国产手机营销．沿海企业与科技．2007，5：91.

[18] 余永波，韩海潮．国产手机企业面临困难的原因及对策．移动通信，2005，7：55.

[19] 理查德.B. 蔡斯，尼古拉斯·J·阿奎拉诺，F. 罗伯特·雅各布斯．运营管理．任建标等译．北京：机械工业出版社，2003.

[20] 詹姆士.M. 哈尔伯特，市场营销光华管理学院译。课程讲义，2003年12月11日.

[21] 诺埃尔·凯普，詹姆士·M·休伯特．21世纪的营销管理．柏唯良，胡修浩译．上海：上海人民出版社，2003.

中国企业
市场营销案例
Marketing Cases in China


ISBN 978-7-122-12531-6

定价：78.00元